



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

**Lanzamiento del nuevo modelo de venta de pasajes de LATAM para el
mercado doméstico argentino**

Autor: Fabiola Cundari

DNI: 33004852

Tutor: Andrés Piacentino

Buenos Aires, febrero 2018



Universidad de
San Andrés

Maestría Marketing y Comunicación

**Lanzamiento del nuevo modelo de venta de
pasajes de LATAM para el mercado doméstico
argentino**

Autor: Fabiola Cundari

Mentor: Andrés Piacentino

Buenos Aires, 28 de febrero 2018

- 1. Introducción**
- 2. Análisis de Situación**
 - a. Análisis Contexto PEST
 - b. Análisis de Mercado
 - c. Análisis del Consumidor
 - d. Análisis Competitivo
 - e. Análisis de la Empresa
- 3. Análisis FODA**
- 4. Objetivos**
- 5. Desarrollo de la Estrategia**
 - a. Propuesta de Valor
 - b. Diferenciación
 - c. Ventaja Competitiva
 - d. Segmentación
 - e. Posicionamiento
- 6. Marketing Mix**
 - a. Producto
 - b. Precio
 - c. Plaza
 - d. Promoción
- 7. Cronograma**
- 8. P&L**
- 9. Métricas**
- 10. Resumen**
- 11. Bibliografía**
- 12. Anexos**



Universidad de

San Andrés

1. Introducción

Después de varios años de duopolio en el mercado de cabotaje argentino, donde Aerolíneas Argentina tenía el 75% del mercado doméstico y LATAM el 25%, la industria aérea recibirá en los próximos meses nuevas empresas aerocomerciales que entrarán a competir en un mercado con gran potencial de crecimiento.

Ante un escenario tan competitivo es necesario que empresas que hoy compiten en la industria aeronáutica se reinventen y preparen para poder enfrentar la ola de las nuevas aerolíneas de bajo costo que ingresan al país en 2018.

El objetivo de este trabajo final es armar un plan de marketing para la empresa LATAM Airlines en Argentina que estará lanzando en 2018 un nuevo modelo de ventas, el cual le permitirá hacer frente a un escenario futuro muy competitivo e incierto en nuestro país.

LATAM Airlines es una compañía aérea que surge de la fusión en 2012 de LAN Airlines y TAM Líneas Aéreas. Comienza sus actividades en el mercado local argentino en el año 2005. Actualmente, la empresa cuenta con 2.500 empleados, quince aviones de la flota A320 que vuelan cabotaje y regional, y tres aviones B767 que vuelan destinos regionales e internacionales. Vuela a quince destinos domésticos que conectan desde y hacia Buenos Aires las ciudades de Bahía Blanca, Bariloche, Comodoro Rivadavia, Córdoba, El Calafate, Iguazú, Mendoza, Neuquén, Río Gallegos, Salta, San Juan, Tucumán y Ushuaia. En 2016, tenía el 25% del share del mercado de cabotaje y durante ese mismo año, transportó un total de 2,6 millones de pasajeros domésticos¹.

El porcentaje de participación de mercado de LATAM Argentina, hace que sea un *follower* en la industria, situación que no se da en mercados como Chile o Perú

¹ Memoria Anual de LATAM (2016)

donde LATAM es claramente un líder, con *market share* del 73% y 61%² respectivamente. Esto genera que muchas estrategias a nivel holding tengan que ser pensadas de manera distinta o adaptadas a nuestro país.

Mi rol como Responsable de Marketing para el negocio doméstico, es velar por diseñar, desarrollar y ejecutar la mejor estrategia para un mercado cada vez más competitivo. Durante 2017, LATAM implementó un nuevo modelo de ventas en otros países del holding y, el desafío durante el 2018, es lograr desarrollar el mejor plan de marketing de ese modelo en Argentina, mercado donde LATAM no es líder de la industria y ante un contexto regulatorio de tarifas que no se da en otros países de la región (como veremos más adelante).



2. Análisis de Situación

2.a Análisis Contexto PEST

- Análisis Político

La industria aeronáutica siempre fue muy regulada por Estado Nacional. En 2002, el Gobierno Nacional argentino estableció, a través del decreto 1654/2002, bandas tarifarias que determinaban las tarifas máximas y mínimas (o de referencia) que las empresas aerocomerciales podían cobrar en el mercado de cabotaje para cada destino doméstico. Este decreto de emergencia se realizó *“como una medida para garantizar condiciones de seguridad y rentabilidad en un mercado deprimido por la recesión de la actividad económica de 2001, los altos costos que afrontaba el sector por la devaluación de la moneda”*³ (por ejemplo costos de combustible) y el aumento de los costos de las pólizas de los seguros obligatorios de esta actividad, producto del atentado de las Torres Gemelas en Estados Unidos en el año 2001.

² Memoria Anual de LATAM (2016)

³ Diamante, Sofia (3 de febrero 2016). “El Gobierno suprimió la determinación de las tarifas máximas para vuelos de cabotaje”. Diario La Nación

Desde el 2002 al 2016, el Gobierno Nacional realizó más de veinte incrementos de las bandas tarifarias, definiendo lo que las compañías aéreas del sector podían cobrar en cada ruta. Esta intervención del Estado en los precios comenzó a darle más rigidez al mercado, en donde la estrategia de rentabilidad de las compañías aéreas se basa en incrementar sus ventas, intentando cobrar la tarifa máxima que cada pasajero esté dispuesto a pagar. Estas bandas tarifarias no permiten a las aerolíneas trasladar inmediatamente a los precios los incrementos de costos por la inflación, depreciación de la moneda o incremento del precio del petróleo, como tampoco permiten liquidar asientos a precios promocionales en vuelos donde el factor de ocupación es realmente bajo.

A su vez, las bandas tarifarias fueron utilizadas por el Gobierno Nacional como una herramienta para proteger a la industria en crisis de los ómnibus de larga distancia, quienes generaban presiones para aumentar los precios mínimos, y de esta forma, evitar la competencia con las compañías aéreas.

A partir del 2016, el Gobierno de Macri eliminó las tarifas máximas con el objetivo de eliminar los desequilibrios e incentivar el desarrollo del sector aerocomercial. *"En ningún lugar del mundo se trabaja con techos de tarifa, es la competencia y el mercado los que imponen el máximo. Si colocás el valor del pasaje muy alto, nadie lo va a comprar"*⁴ destaca la periodista Sofía Diamante en su artículo del diario La Nación (2016). Esta medida definitivamente alienta el ingreso de nuevos competidores ya que el mercado deja de estar tan regulado.

Si bien al momento de escribir este trabajo no se liberaron las tarifas mínimas, la inflación termina licuando el valor real de esos precios, fijados por última vez en diciembre 2014.

⁴ Diamante, Sofia (3 de febrero 2016). "El Gobierno suprimió la determinación de las tarifas máximas para vuelos de cabotaje". Diario La Nación

Por otro lado, a partir de 2010 varios organismos y empresas estatales relacionados con la industria (ORSA, ANAC, INTERCARGO) estaban integrados por organizaciones partidarias del Gobierno kirchnerista, quienes fomentaban una competencia desleal en contra de toda compañía aérea que no fuera Aerolíneas Argentinas. La imposibilidad de traer aviones, abrir nuevas rutas, acceder a mangas en aeropuertos, entre otras cosas, para los competidores de Aerolíneas Argentinas, desalentaba fuertemente el ingreso de nuevos jugadores al mercado. A partir del cambio de Gobierno en 2016, las reglas son iguales para todos los jugadores de la industria, lo que genera un escenario muy propicio para el ingreso de nuevas aerolíneas.

- Análisis Económico

Argentina sufrió los últimos años una inestabilidad macroeconómica fuerte. El Producto Bruto Interno (PBI) no mostró crecimiento (un año era positivo, al año siguiente el porcentaje era negativo), el peso argentino sufrió dos fuertes devaluaciones frente al dólar en enero 2014 y diciembre 2015, y vivíamos un contexto de inflación generalizada de precios, donde nadie sabía cuál era la inflación real debido a que no existían índices oficiales, además de un déficit fiscal creciente y descontrolado.

Este contexto macroeconómico generó que los costos de la industria crecieran más que los ingresos. Esto sucedía porque, por un lado, la inflación aumentaba fuertemente los costos de los salarios y los proveedores en porcentajes que nadie estaba seguro que fueran los porcentajes reales de inflación. Y por otro lado, la inflación no siempre podía ser trasladada a los tarifas de los pasajes domésticos, debido al aumento de la oferta de Aerolíneas Argentina (empujando así los precios para abajo), y también debido a las bandas tarifarias aplicadas por el Gobierno Nacional ya analizadas en el punto anterior. Esto generó que el margen de la industria fuera muy bajo, hasta incluso negativo, desalentando el ingreso de cualquier nuevo jugador al mercado aeronáutico.

Por otro lado, cabe destacar que la industria aerocomercial argentina está fuertemente sindicalizada, con varios gremios que conviven: APTA (pilotos), ATCPEA y AAA (tripulantes de cabina), APTA (mecánicos y despachantes), APA (personal de aeropuertos), UPSA (personal superior y profesionales), UPADEP (Personal de Aeronavegación de Entes Privados) y Comercio. La mayoría de ellos tienen convenios colectivos de trabajo muy restrictivo e improductivo comparados con la región, lo que eleva los costos de sector.

Con el cambio de Gobierno, el escenario comienza ser más alentador para la industria, con políticas para reducir y erradicar la inflación, estabilizar el tipo de cambio y reformar las condiciones de la ley de trabajo. Todo esto traería mejoras en las productividades, reducción de costos para la industria, mayor competencia de los principales proveedores del mercado, y el ingreso de nuevos competidores.

- Análisis Social

Hay una creciente tendencia social a viajar. Según la Cámara Argentina de Turismo, existe un nuevo perfil de turista que “decide realizar viajes más cortos, conocer distintos lugares, repartir sus vacaciones a lo largo del año, informarse a través de nuevos canales, y compartir sus experiencias”⁵. Antes las personas se iban de vacaciones una vez al año. Sin embargo el comportamiento de la población va cambiando y, con la mayor cantidad de feriados largos y puentes, son cada vez más las personas que viajan por el país durante todo el año.

⁵ Cámara Argentina de Turismo (2014). FINES DE SEMANA LARGO 2014 - MAS DE 11 MILLONES DE TURISTAS RECORRIERON LOS DESTINOS ARGENTINOS.
http://www.camaradeturismo.org.ar/vista_previa_1.php?noticia_id=3230

Según el Ministerio de Turismo de la Nación Argentina, del 2006 al 2015 se incrementó en 13,3 pp. la proporción de personas que realizaron al menos un viaje por Argentina⁶:

Cuadro 1: Personas de un año y más que realizaron al menos un viaje al año, distribución porcentual. Años 2006/2015.

Año	Realizaron al menos un viaje al año	No realizaron viajes
2006	35,1%	64,9%
2010	43,5%	56,5%
2011	43,6%	56,4%
2012	43,1%	56,9%
2013	46,8%	53,2%
2014	48,1%	51,9%
2015	48,4%	51,6%

Fuente: MINTUR

Por otro lado, después de varios años de “tarifas accesibles”, debido a las bandas tarifarias muchas veces desfasadas en términos reales, pudieron haber provocado un cambio cultural en el consumidor argentino, que antes veía al medio de transporte aéreo como algo totalmente inaccesible, y ahora lo considera como una opción válida.

Finalmente, existe en una gran expectativa en la población con el anuncio del ingreso de compañías aéreas *low cost*, esperando que ofrezcan precios muy bajos como sucede en otras partes del mundo. Sin embargo, como vimos anteriormente, la existencia de tarifas mínimas que las aerolíneas pueden cobrar, no permitirá en un principio tales ofertas. De todas formas, la percepción de precios de las aerolíneas

⁶ Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (2015). Anuario Estadístico de Turismo. <http://www.yvera.gov.ar/estadistica/documentos/descarga/59f0080a467fb.pdf>

low cost de cara a la población será más baja que la de Aerolíneas Argentinas o LATAM.

- Análisis Tecnológico

En la industria aerocomercial, la parte tecnológica y la infraestructura están muy relacionadas. Existía una situación de abandono de estas dos materias como consecuencia de la poca inversión por parte del Gobierno anterior. Sin embargo, el Gobierno de Macri está poniendo especial atención en mejoras de nueva tecnología e infraestructura, y en una mayor eficiencia en el control aéreo. Por eso, en materia de tecnología de navegación aérea, la inversión que hará el Gobierno será de un total de \$2.600 millones de pesos donde la apuesta en modernización incluye: nuevos sistemas de comunicación, radares, procedimientos y sistemas de aproximación instrumental (PBN e ILS) y nuevas aeronaves para las verificaciones de radioayuda y que hagan de soporte al sistema de salvamento y rescate⁷.

Al momento de escribir este trabajo ya se llevó a cabo la implementación de un sistema de aterrizaje instrumental ILS en Río Grande y Neuquén; la modernización completa del sistema de radares en Buenos Aires (en terminal, pista y ruta de Ezeiza); el reacondicionamiento tecnológico de radares de Paraná, Córdoba y Mendoza; la adquisición de nueva tecnología VHF y de radioayudas VOR; y la creación de un equipo de diseño de PBN propio que trabaja en la optimización de rutas y procedimientos de aproximación, generando importantes ahorros de tiempo de vuelo, consumo de combustible y emisiones⁸.

Desde el momento de su implementación, se logró la reducción de un 65% en las demoras de vuelo relacionadas al control de tránsito aéreo y la optimización de rutas,

⁷ EANA (1 de septiembre de 2017). El Ministro de Transporte de la Nación presentó los avances del Plan de Infraestructura y Tecnología de Navegación Aérea.

<https://www.eana.com.ar/prensa/novedades-del-sector/plan-de-infraestructura-y-tecnolog%C3%ADa-de-navegacion-aerea/>

⁸ Idem

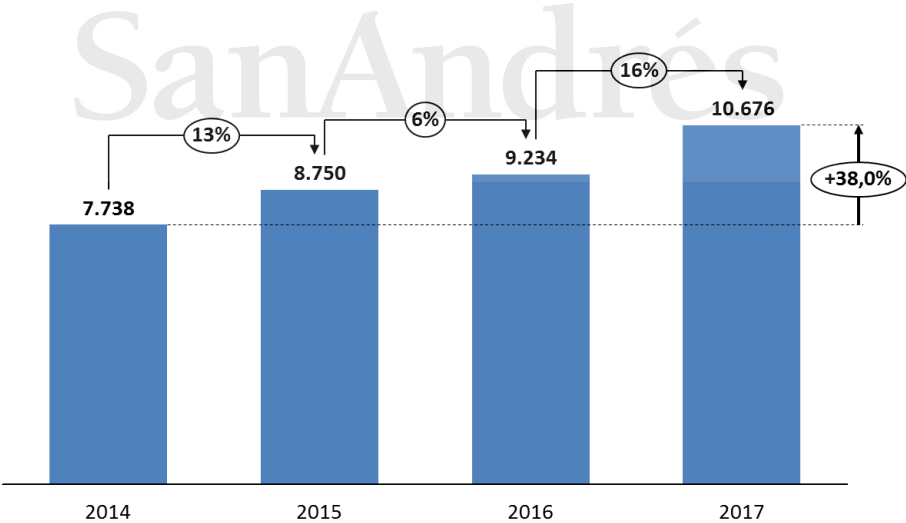
gracias a la cual los aviones recorren menos millas para llegar a destino, lo que significó además un ahorro de 10 millones de lts de combustible y 25 mil tn de CO₂⁹.

2.b Análisis de Mercado

Durante muchos años y hasta el 2016, el mercado aerocomercial de cabotaje fue muy regulado y cerrado a nuevos posibles competidores. Tarifas reguladas con montos mínimos y máximos que las compañías aéreas podían cobrar, cielos cerrados al ingreso de nuevos competidores, sindicatos fuertes que no fomentan la productividad del sector, proveedores monopólicos relacionadas al transporte aéreo con prácticas injustas y en algunos casos abusivas, y finalmente beneficios y subsidios millonarios para la aerolínea estatal, contribuyeron durante muchos años al subdesarrollo del mercado aerocomercial argentino comparado con el resto la región.

A pesar de eso, durante los últimos cuatro años, la cantidad de pasajeros de cabotaje aumentó un 38% interanual (acumulado a octubre)¹⁰

Gráfico 1: Evolución de pasajeros de cabotaje (M). Acumulado Oct. Año 2014-2017.



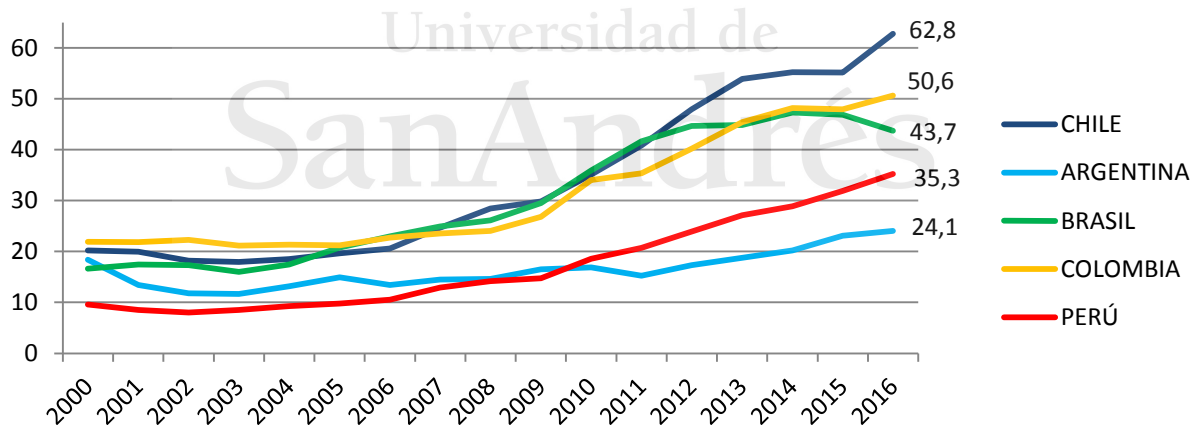
Elaboración Propia. Fuente: EANA

⁹ EANA (1 de septiembre de 2017). El Ministro de Transporte de la Nación presentó los avances del Plan de Infraestructura y Tecnología de Navegación Aérea.

¹⁰ Fuente: EANA

Sin embargo, a pesar de este enorme crecimiento en tan solo pocos años, Franco Rinaldi, consultor y especialista en la industria aeronáutica argentina, sostiene que “el mercado aerocomercial argentino tiene muchísimo espacio y potencialidad para mejorar”¹¹. Cuando se analiza la cantidad de pasajeros por habitante que tienen países como Estados Unidos (con 207 pasajeros cada 100 habitantes¹²) o Australia (con 241 pasajeros cada 100 habitantes¹³), queda muy expuesto lo poco desarrollado que está el mercado argentino, con solo 24 pasajeros cada 100 habitantes en 2016 (Gráfico 2). La situación no es muy alentadora cuando se compara la cantidad de pasajeros cada 100 habitantes que vuelan en el doméstico argentino versus los domésticos de otros países de la región (Gráfico 2) y el crecimiento que tuvieron en los últimos años (Gráfico 3). En ambos análisis, Argentina se muestra como el mercado menos desarrollado de la región. El crecimiento por ejemplo que tuvieron Chile y Perú en pasajeros por habitante en los últimos 16 años fue de más del 200%, mientras que Argentina solo creció un 31%.

Gráfico 2: Evolución de cantidad de pasajeros en el mercado doméstico cada 100 habitantes de Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Perú.¹⁴



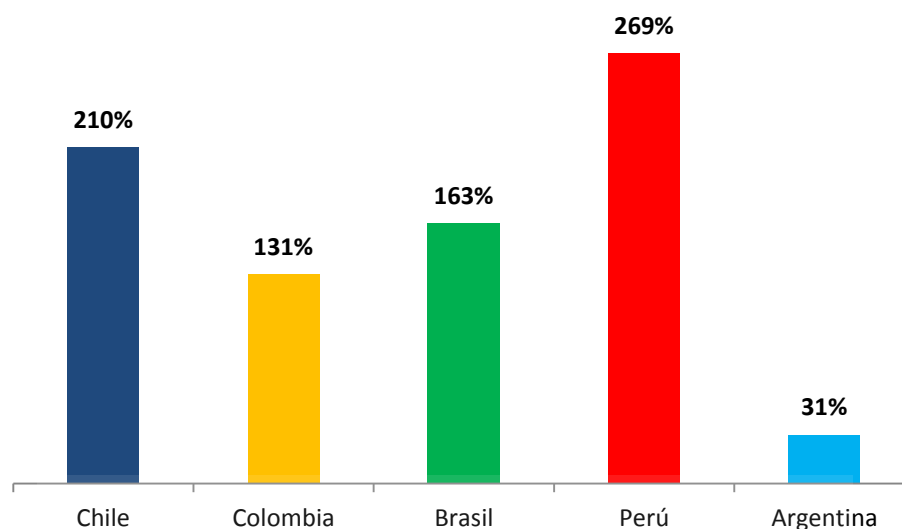
¹¹ Rinaldi, Franco. “Los cielos posibles de la aviación argentina”. Diario El Río Negro

¹² Fuente: análisis de datos publicados por Gobiernos Nacionales sobre pasajeros domésticos

¹³ Fuente: Idem

¹⁴ Fuente: Idem

Gráfico 3: Crecimiento 2000-2016 (%)¹⁵



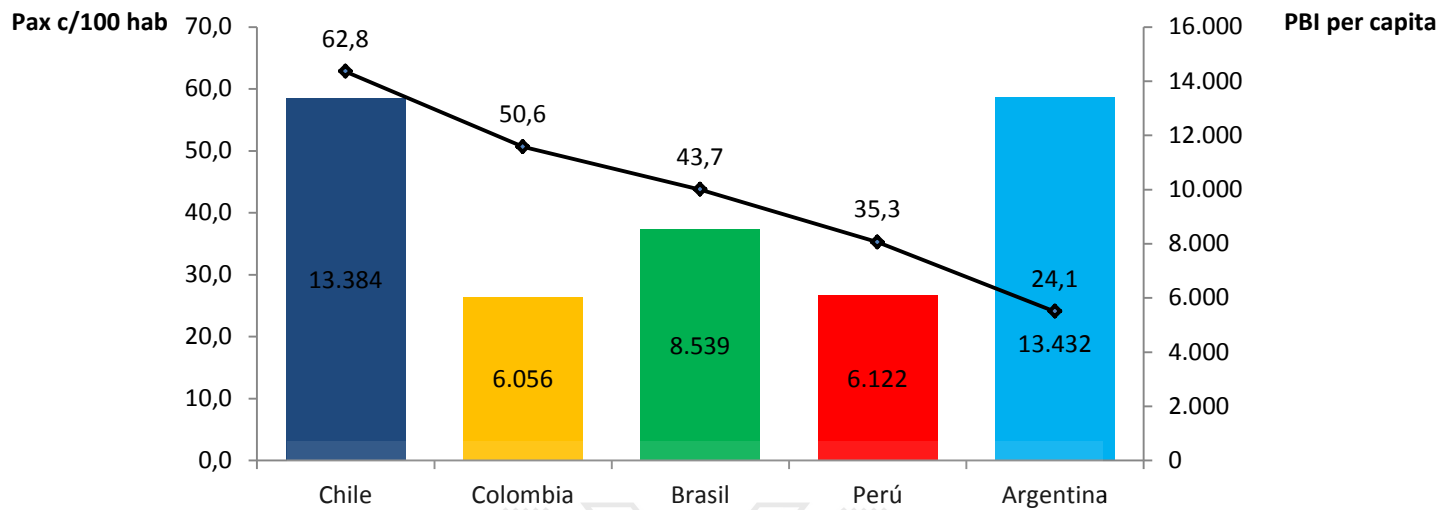
En 2016, con el cambio de Gobierno de Mauricio Macri, comenzó una política un poco más liberal en esta materia. Si bien no se trata de una política de cielos abiertos¹⁶ tal cual como se conoce, se permite el ingreso de compañías aerocomerciales al país con ciertas condiciones: contratar personal argentino y volar rutas donde hoy no vuela nadie, dos puntos clave para alentar el desarrollo del mercado aerocomercial argentino.

El potencial de crecimiento que tiene Argentina es inmenso sobre todo cuando se analiza el PBI per cápita y la cantidad de pasajeros cada 100 habitantes durante el 2016 vs. los países de la región. En el Gráfico 4, se puede ver que Argentina tiene el PBI per cápita más alto de la región, similar al PBI per cápita de Chile, pero casi tres veces menos de pasajeros cada 100 habitantes que el país vecino.

¹⁵ Fuente: análisis de datos publicados por Gobiernos Nacionales sobre pasajeros domésticos

¹⁶ Política de Cielos Abiertos es cuando se liberaliza el mercado de transporte aéreo y se permite que una empresa extranjera venga a volar con sus propios recursos al país (personal, aviones con matrículas extranjeras).

Gráfico 4: PBI per cápita y pasajeros cada 100 habitantes en mercado doméstico¹⁷ (2016).



Ante este escenario de potencialidad y a la vista de todo el mundo, era de esperar que el ingreso de nuevos competidores a la industria se produjera de manera inminente.

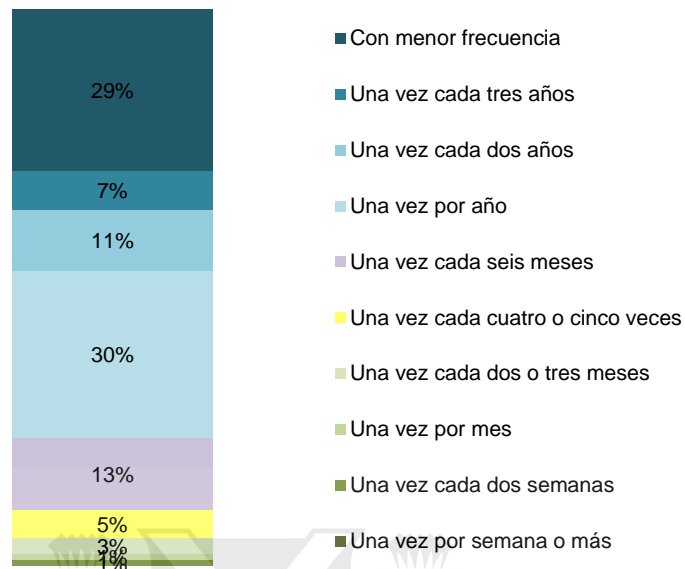
2.c Análisis del Consumidor

En este punto, no solo es importante analizar a los voladores sino también a los “no voladores”, es decir aquellas personas que se trasladan en ómnibus o autos en lugar de usar avión, ya que como vimos en la sección anterior representan un mercado potencial enorme para las aerolíneas.

Según un estudio interno de LATAM realizado por la consultora Consumer In Touch, el 77% de los entrevistados viajó en avión alguna vez en su vida, porcentaje que crece en las ciudades con mayor nivel socio económico (NSE). Cuando se analiza la frecuencia de viaje de los voladores, el 23% declara volar al menos una vez cada seis meses, el 30% una vez por año, el 18% una vez cada dos o tres años y el 29% declara volar con menor frecuencia.

¹⁷ Fuente: análisis de datos publicados por Gobiernos Nacionales sobre pasajeros domésticos

Gráfico 5: Frecuencia de viaje de quienes declaran haber volado alguna vez en avión (2016).¹⁸



Fuente: Estudio Consumer Intouch

Cuando se analiza los motivos de por qué no viajan más frecuentemente en avión, declaran que es fundamentalmente por una cuestión económica.

Si las aerolíneas lograran bajar los precios de las tarifas aéreas, podrían incrementar la frecuencia de vuelo de personas que quizás volarían más seguido si el costo del pasaje fuera un poco más económico.

Del estudio también surge que un 23% de los entrevistados nunca viajó en avión. Si bien el 93% de ellos si realizó un viaje de más de 500 kms. por turismo o para visitar familiares / amigos, el medio de transporte utilizado fue ómnibus o auto. Cuando se analiza por qué eligen ese medio de transporte, aquellos que viajan en ómnibus declara que es por cuestiones económicas y perciben al avión como un medio un 36% más caro que el micro; mientras que quienes eligen el auto lo hacen por practicidad, beneficio emocional y conveniencia.

¹⁸ Estudio Interno LATAM, Consultora Consumer In Touch

Dado que el auto está más relacionado a un tema emocional que económico, el desafío para las aerolíneas está en lograr ofrecer o ser percibidas por los “no voladores” que viajan en ómnibus como un medio de transporte accesible y eficiente, permitiéndoles llegar al destino en menos tiempo.

Sin embargo, es importante destacar que hoy en día hay muchos trayectos de viaje donde las compañías aéreas no conectan directamente, lo que obliga a los pasajeros a trasladarse en autos particulares u ómnibus. Como sabemos, las distancias en nuestro país son grandes, y conectar ciudades puede llevar varias horas. Por dar un ejemplo, conectar la ciudad de Salta con la ciudad de Iguazú en bus o auto lleva 17:40 horas mientras que en avión demora actualmente nueve horas porque no existe vuelo directo. La posible entrada de más aerolíneas ofrecería la oportunidad de conectar ambos destinos en menos de dos horas, mejorando la calidad de viaje de todos los pasajeros y minimizando las horas de traslado.

Continuando con el análisis del consumidor, según el estudio de TGI Kantar¹⁹, es importante destacar que los perfiles entre voladores y no voladores son bien distintos: los voladores son tanto hombres como mujeres (51% hombres y 49% mujeres) de edades entre los 25 y los 64 años, donde el 80% de quienes viajan en avión tienen un NSE Medio o Alto y el 82% de ellos tiene estudios superiores al secundario. Por su parte, el 43% de quienes viajan en ómnibus son hombres y mujeres (48% hombres y 52% mujeres) que tienen un NSE bajo, con estudios secundarios completos, en su mayoría entre los 25 y 54 años.

Analizando en profundidad al volador, podemos clasificarlo en tres categorías²⁰ de acuerdo al motivo del viaje:

¹⁹ Estudio TGI Kantar: Ola Julio 2016 – Junio 2017

²⁰ Fuente: clasificación interna LATAM Airlines

- Turístico,
- Corporativo,
- Étnico

El pasajero turístico vuela rutas como Iguazú, Salta, Bariloche, Mendoza, El Calafate y Ushuaia. En general sus vacaciones son de una semana o escapadas de fin de semana y vuela como máximo dos veces al año por Argentina.

El pasajero corporativo, en general vuela rutas como Comodoro Rivadavia, Córdoba, Bahía Blanca, Neuquén, entre las más importantes. Es un pasajero que tiene una frecuencia de vuelo muy alta y al que no le resulta tan relevante la tarifa del ticket aéreo. Emite pasajes con poca anticipación y valora por sobre todas las cosas el producto (horario, frecuencia, servicio a bordo, calidad y comodidad de la cabina, etc.) y la puntualidad.

Por último, el pasajero étnico es aquel que viaja a su provincia natal o visita a familiares, es más elástico al precio de los pasajes y en general tiene más flexibilidad de tiempo para viajar, pudiendo volar en días de semana.

Según estudios internos de LATAM, al momento de elegir una compañía aérea entre aquellas personas que vuelan, la principal razón que define la elección es el precio de los pasajes aéreos (sobre todo para los perfiles turísticos y étnicos). La segunda razón que influye en la elección de una aerolínea está relacionada con el servicio que ofrece, es decir, la calidad de los aviones, puntualidad, atención del personal, frecuencias de vuelo, etc.

De acuerdo a lo analizado, el desafío que enfrentan las aerolíneas es poder dar un servicio flexible y económico, a la medida de las pasajeros, para que cada cual pague por el servicio que quiera usar y de esa forma poder lograr la masividad que hoy tiene los ómnibus de larga distancia en las personas con NSE bajo.

2.d Análisis Competitivo

Durante 2017, existían solo tres jugadores principales en la industria aerocomercial argentina: Aerolíneas Argentinas, LATAM Argentina y Andes.

Aerolíneas Argentina y Austral, líder del mercado con el 75% de *market share*²¹ de la industria aerocomercial argentina. Es la histórica línea aérea estatal fundada en 1950, que conecta con 35 destinos nacionales y vuela 135 rutas dentro del país. Conecta ciudades del interior del país a través de sus circuitos turísticos o corporativos: corredor federal, corredor petrolero y corredor atlántico. Dispone de 65 aviones para volar dentro del mercado nacional: 8 Boeing 737-700; 31 Boeing 737-800; 26 Embraer 190. Según las últimas noticias, los 26 Embraer adquiridos durante la época kirchnerista, comenzarán un proceso de recambio ya que son muy ineficientes en término de costos: gastan lo mismo que un avión moderno de 180 lugares (en combustibles y costos de tripulación) pero recaudan la mitad porque solamente cuenta con 98 plazas²².

El producto ofrecido por Aerolíneas durante el 2017 fue muy bueno, con una puntualidad en el primer trimestre de 2017 del 94%²³ (promedio entre ambas empresas Aerolíneas Argentinas y Austral) mientras que en el segundo trimestre del mismo año fue de 85%²⁴. La recomendación de los pasajeros (*Net Promoted Score - NPS*) acumulada a Junio 2017 en el negocio doméstico fue del 41%²⁵ (para tener una referencia la consultora Bain realizó un estudio de Experiencia de Clientes en Argentina en el año 2016 y el promedio de industria aérea era 27%. Ver Anexo 1)

²¹ Fuente: MIDT Acumulado Enero-Agosto 2017

²² Diario La Nación (25 de enero de 2018). "Aerolíneas inició el proceso para reemplazar los aviones que compró Cristina Kirchner".

²³ Fuente: ANAC

²⁴ Idem

²⁵ Fuente: Presentación de Resultados – Operación 2017:

<http://www.airportnewseize.com/imagenes/prensa/Aerolineas-Resultados.pdf>

Desde el 2009, cuando el Gobierno nacional se hizo cargo nuevamente de Aerolíneas Argentinas y Austral, la compañía recibió subsidios por un total 5.081 millones de dólares acumulados hasta 2016, un promedio de 635 millones de dólares por año. Estos subsidios fueron utilizados para renovar la flota y subvencionar gastos operativos, sobre todo para subsidiar rutas internacionales donde tenían peor producto y mala productividad de costos vs. la competencia. Además, durante la época kirchnerista, recibió beneficios relacionados a producto y precios de proveedores que generaban distorsiones del mercado en favor de Aerolíneas Argentinas.

Hoy en día Aerolíneas compite lealmente con el resto de los jugadores del mercado, pero producto de la herencia kirchnerista, dispone una flota muy amplia, que genera que la utilización de sus aviones sea más baja comparado con el resto, teniendo aviones de *back-up* que le permite cumplir con altos estándares de puntualidad.

Según un estudio interno de LATAM Airlines realizado por la consultora Consumer In Touch, el *Top of Mind* (TOM) de Aerolíneas Argentinas entre voladores es de 50% y entre “no voladores” asciende al 65%.

Andes Líneas Aéreas, por su parte es el tercer jugador del mercado argentino (después de LATAM) que viene aumentando su participación de mercado en la industria. Inició sus operaciones en 2006, cubriendo las rutas de Salta y Puerto Madryn. Actualmente vuela nueve destinos nacionales (Bariloche, Córdoba, Jujuy, Iguazú, Mar del Plata, Puerto Madryn, Mendoza, Salta y Termas de Río Hondo). En 2017, Andes se mostró en plena expansión abriendo las rutas de Córdoba, Mendoza y Bariloche, lo que le permitió aumentar al 3%²⁶ su participación en la industria aeronáutica argentina, duplicando su *market share* del 2015. Hoy posee el 4,2% del *market share* de la industria aerocomercial argentina²⁷. Tiene una flota de cinco

²⁶ Diario El Cronista (21 de junio de 2017). “Aerolíneas se consolida con más pasajeros transportados”.

²⁷ Fuente: MIDT Acumulado Enero-Agosto 2017

aviones MD-83 con capacidad de 165 asientos. Para el primer trimestre de 2018, tienen planificada la incorporación de dos Boeing 737-800.

La recordación de la marca Andes (no hay datos de *Top of Mind*) es del 8% entre voladores y baja al 5% entre “no voladores”, según el estudio de Consumer In Touch.

Como se comentó anteriormente, con el cambio de Gobierno de Macri, se permitió el ingreso de nuevos competidores a la industria aerocomercial y entre febrero y septiembre 2017, se otorgaron permisos para que los nuevos competidores puedan volar rutas dentro del mercado argentino. A continuación se detallan los nuevos / próximos seis competidores del mercado doméstico:

I. Flybondi

Se declara como la primera Low Cost de Argentina. Se fundó en 2016 y comenzó sus operaciones a fines de enero 2018. Ya cuentan con dos avión Boeing 737-800 con capacidad para 189 pasajeros y planean incorporar dos más durante el 2018.

La base aérea es el aeropuerto de El Palomar, donde Aeropuertos Argentina 2000 invirtió 30 millones de dólares para la construcción de una terminal exclusiva de pasajeros. La idea de operar desde El Palomar es para ahorrar costos operativos y tasas aeroportuarias que en Aeroparque son muy elevadas para el modelo de negocio Low Cost.

En febrero 2017, el Gobierno Nacional autorizó a Flybondi un total de 85 rutas, de las cuales 43 son para volar en el mercado doméstico argentino²⁸.

²⁸ El Cronista (29 de junio de 2017). “Una por una, las 85 rutas que le autorizaron a la low cost Fly Bondi”.

La empresa planea invertir en el país un total de 75 millones de dólares durante el 2018²⁹ y las primeras rutas que comenzó a fines de enero volar fueron desde Córdoba a Iguazú, Bariloche y Mendoza.

II. Avian Líneas Aéreas

Es una subsidiaria de la compañía aérea colombiana Avianca. En marzo del 2016, MacAir Jet fue vendida al grupo económico Synergy Aerospace (que posee a Avianca Holding) para fundar Avian Argentina.

Actualmente posee una flota de aviones para realizar vuelos privados y dos aeronaves ATR 72 600 con capacidad para 72 pasajeros³⁰, las cuales realizan vuelos charters no regulares. Existen rumores de que en los próximos meses incorporarán su primer Airbus 320.

En febrero 2017, el Gobierno Nacional autorizó a Avian a operar 16 rutas, conectando 25 ciudades del interior del país.

Las operaciones comenzaron en noviembre 2017 y las primeras rutas que están volando son desde Buenos Aires hacia Rosario y Mar del Plata³¹

III. Norwegian

Es la subsidiaria de Norwegian Air Shuttle, la tercera low cost de Europa en términos de pasajeros transportados³².

²⁹ Fuente: Página web de Flybondi

³⁰ El Cronista (23 de mayo 2017). "Avianca empieza a operar en la Argentina en julio: a qué destinos volará".

³¹ Diario Clarín (14 de octubre de 2017). "Avianca Argentina ya vende pasajes para volar a Mar del Plata y Rosario".

³² Quesada, Ricardo (6 de septiembre de 2017). "Norwegian Air, otra low cost que pide pista en Argentina". Revista Apertura.

En septiembre 2017, la compañía aerocomercial solicitó al Gobierno Nacional la autorización para operar 155 rutas, 75 de las cuales serían para volar el mercado doméstico y 41 de ellas no pasarían por Buenos Aires.

Al momento de escribir este trabajo, la compañía aérea no dispone todavía de aviones, pero según declaraciones del CEO Norwegian de abril del 2017, aseguró que traerían al país diez aviones Boieng 737-800³³ para operar en el mercado doméstico del país.

IV. Flyest

Es una línea aérea que nació a partir de la adquisición que hizo el grupo español ILAI (accionario de la española Air Nostrum, franquicia de Iberia y de la aerolínea Amazonas del Paraguay) del 49% del capital social de la ex empresa aerocomercial SOL y del 51% de capitales argentinos³⁴.

Tiene el certificado de operador regular de la antigua compañía aerocomercial SOL. Esto le permite volar las siguientes rutas domésticas: Rosario, Santa Fe y Mar del Plata desde Buenos Aires y la ruta Córdoba - Rosario.

Actualmente cuenta con un CRJ-200 con capacidad de 50 pasajeros, pero planean incorporar el año que viene cuatro aviones más del mismo tipo.

V. Alas de Sur

³³ Portal Web Skift: <https://skift.com/2017/04/05/norwegian-air-to-expand-to-argentina-with-10-aircraft-says-ceo/>

³⁴ Lopardo, Lucila (14 de mayo de 2017). "CEO de FLYEST: 'Hablar de low cost en la Argentina es hacer futurología' " Revista Apertura.

Es una línea aérea con base en Córdoba creada en 2015 por capitales argentinos³⁵. Planea incorporar para diciembre 2017 un Airbus 320 NEO y, para 2018, dos Airbus 320.

A pesar de que en febrero de 2017 el Gobierno Nacional les aprobó doce rutas domésticas, según su sitio web, en 2017 solo volarán desde Córdoba a las siguientes ciudades: Buenos Aires, Neuquén, Mendoza, Salta, Iguazú y Bariloche.

VI. American Jet

Creada en 1984, es una empresa aérea dedicada a realizar vuelos privados y charters, ofreciendo soluciones de transporte a grandes empresas que necesitaban movilizar empleados a lugares donde las aerolíneas comerciales no operaban (sobre todo en el sur, donde se realizan actividades petroleras)³⁶.

Dedicada sobre todo a los pasajeros corporativos, hace poco meses tomó la decisión de tener su base en Neuquén y busca transformar la ciudad en un HUB uniendo las rutas petroleras del sur con el norte del país e incluso con Bolivia³⁷.

Si bien cuenta con una flota de trece aviones chicos, planean adquirir dos aviones ATR 42, con capacidad para 50 pasajeros y un Boeing 737-500 con capacidad para ubicar 132 pasajeros.

En febrero de 2017, el Gobierno aprobó a American Jet trece rutas para operar en el mercado doméstico argentino.

A modo de resumen, se adjunta el siguiente cuadro con información sobre los nuevos competidores que están ingresando a competir en el mercado argentino:

³⁵ Lopardo, Lucila (1 de marzo de 2017). "Son argentinos, crearon una aerolínea y quieren unir Córdoba con China". Revista Apertura.

³⁶ Quesada, Ricardo (6 de marzo de 2017). "American Jet, la low cost que sueña con volar de Comodoro Rivadavia a las Islas Malvinas". Revista Apertura

³⁷ Idem

Cuadro 2: Nuevos jugadores en el mercado doméstico aerocomercial argentino.

	FlyBondi	Avian	Norwegian	Flyest	Alas del Sur	American Jet
Fundación	2016	2016	2017	2017	2015	1984
Inicio de Operación	ene-18	nov-17	N/A	dic-17	2018	
Aviones	4 Boeing 737-800	2 ATR 72 600	10 Boeing 737-800 (en 2018)	1 CRJ-200 4 CRJ-200 (en 2018)	1 Airbus 320 NEO (dic-17) 2 Airbus 320 (2018)	13 aviones chicos 2 aviones ATR 42 (2018) Boeing 737-500 (2018)
Base	El Palomar (Bs. As.)	Buenos Aires y Tucumán	Buenos Aires	Buenos Aires	Córdoba	Neuquén
Rutas de cabotaje autorizadas	43	16	75	4	12	13

Si bien existen más aerolíneas que manifestaron al Gobierno Nacional su intención de operar en el mercado doméstico argentino, todavía no se cuenta con demasiada información y no se sabe a ciencia cierta si tendrán la capacidad para poder operar. (Para ver detalle Anexo 2).

Como se puede ver, con la apertura del Gobierno y la generación de un escenario político, económico, social y tecnológico más alentador, muchas aerolíneas mostraron interés de ingresar al mercado local. Esto genera un clima desafiante para los jugadores actuales del mercado, donde es necesario una nueva estrategia para no perder participación de mercado.

2.e Análisis de la Empresa

LATAM Airlines Argentina (ex LAN Argentina) opera en el mercado doméstico argentino desde el 2005. Su ingreso al mercado local fue durante la gestión de Néstor Kirchner que permitió a LAN Chile operar las rutas domésticas que quisiera con la condición de que absorbiera a parte del personal de LAFSA (Líneas Aéreas Federales Sociedad Anónima). LAFSA fue creada en 2003 por el Estado Nacional tras la quiebra de las aerolíneas LAPA y DINAR con el fin de conservar las fuentes de empleo afectadas³⁸.

³⁸ Cámara Argentina de Turismo (2006). Visión sobre Transporte Aerocomercial en Argentina

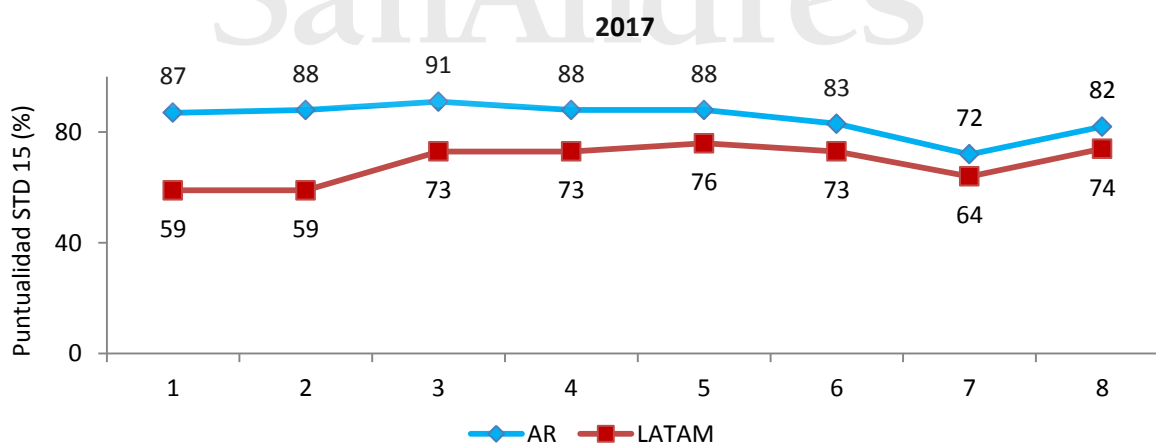
Vuela 13 rutas nacionales, llegando a 15 destinos de nuestro país: Bahía Blanca, Bariloche, Comodoro Rivadavia, Córdoba, El Calafate, Iguazú, Mendoza, Neuquén, Río Gallegos, Salta, San Juan, Tucumán y Ushuaia. Cuenta con un total de 408 frecuencias domésticas semanales, transportando, en 2016, un total de 2,6 millones de pasajeros dentro del mercado de cabotaje³⁹.

La compañía en Argentina dispone de 15 aviones Airbus 320, para volar dentro del mercado doméstico y 3 Boeing 767 que vuelan destinos regionales e internacionales.

Los pasajeros que vuelan el doméstico argentino son 40% perfil corporativo y 60% perfil turístico. En general el pasajero doméstico de LATAM recomienda a la empresa por el servicio, calidad y experiencia a bordo, y hoy los critica por la puntualidad.

Respecto a este último punto, es importante destacar el gran problema que tuvo LATAM con la puntualidad durante 2017. En el siguiente gráfico se puede ver un comparativo vs. Aerolíneas Argentina donde la diferencia de puntualidad acumulada a agosto 2017 es de 16 pp (Gráfico 7).

Gráfico 7: Evolución Puntualidad STD 15 en 2017 – LATAM y AR (%)⁴⁰



Elaboración Propia. Fuente: Flight Stats

³⁹ Memoria Anual 2016 LATAM Airlines

⁴⁰ Fuente sitio web: Flight Stats

La principal razón de esta brecha de puntualidad se debe a que LATAM dispone aviones de una edad promedio de quince años⁴¹, que hace que requieran un mantenimiento más frecuente, obligando a que los aviones se queden en tierra imposibilitando o demorando el cumplimiento del itinerario. De la vereda de enfrente, tenemos a Aerolíneas Argentinas y Austral que cuentan con una flota más moderna, que tiene un promedio de edad de cinco años⁴² y una utilización de los aviones menores a la de LATAM, pudiendo utilizarlos de *back-up*, si alguno necesita entrar en mantenimiento.

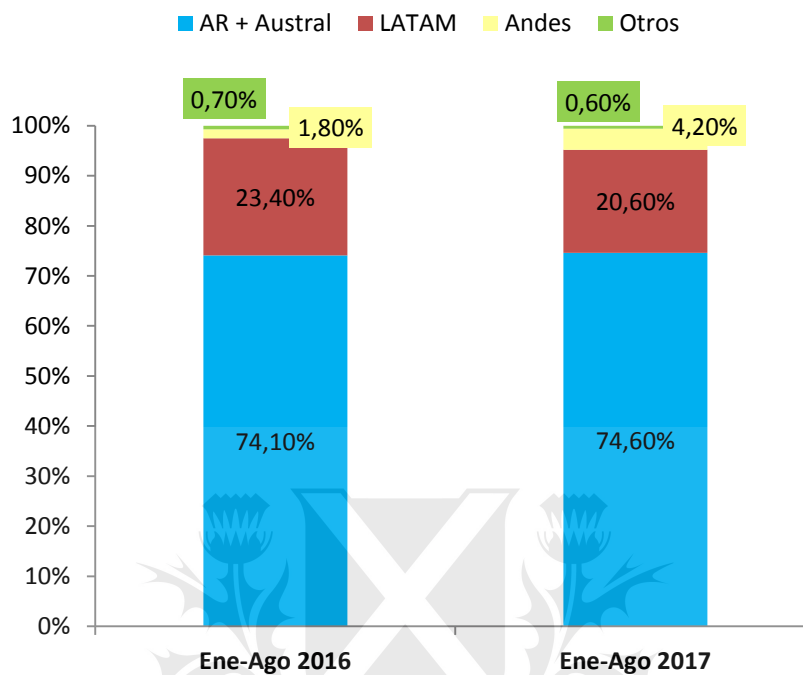
El empeoramiento de LATAM y la mejora de Aerolíneas Argentinas en términos de puntualidad, comenzó a impactar en la preferencia y el *market share* de LATAM en el mercado doméstico, sobre todo en el segmento corporativo donde el atributo de la puntualidad es altamente valorado.

En 2011, LATAM Argentina logró tener una participación en mercado de cabotaje del 30%. Sin embargo, el *market share* fue cayendo hasta niveles del 25% en el 2016, y según los últimos datos, la participación de mercado de LATAM Airlines en el doméstico acumulado Enero – Agosto 2017 es del 20,6%, cayendo 2,8 pp. vs. igual período del año pasado (Gráfico 8). La razón más importante de la pérdida de participación de mercado se debe a la caída de puntualidad previamente analizada y el ingreso de Andes a competir en las rutas donde vuela LATAM Argentina, robándole el 6% de *market share* promedio en las rutas a Córdoba, Iguazú y Mendoza.

⁴¹ Edad promedio de los avión Airbus 320, que se utilizan para volar el doméstico argentino

⁴² Edad promedio de la flota de AR: B737-700 8 años; B737-700 3 años; Embaer 190 6 años.

Gráfico 8: *Market Share* negocio doméstico Enero – Agosto 2017 (%)⁴³



Elaboración Propia. Fuente: MIDT

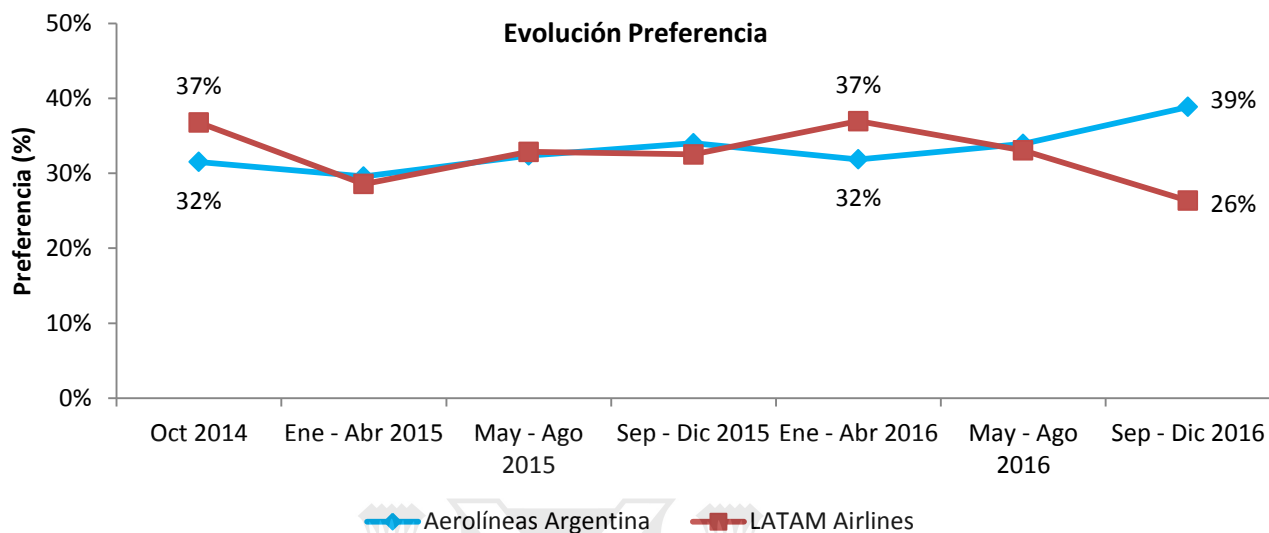
Según el último estudio interno, el *top of mind*⁴⁴ de la industria, Aerolíneas Argentinas lidera ese indicador. El *top of mind* LATAM entre voladores es del 33% (vs. 50% AR) mientras que entre no voladores desciende a 21% (vs 65% AR).

Cuando analizamos la preferencia de los pasajeros, LATAM siempre fue líder sobre todo en el segmento de los voladores. Es decir que aquellos que viajaban con LATAM, la preferían frente a Aerolíneas Argentina. Sin embargo, en el último año esta tendencia se revirtió y Aerolíneas Argentinas empezó a sacar 13 puntos de ventaja (Gráfico 9), debido en parte a la mejora de la competitividad, puntualidad y servicio de Aerolíneas Argentinas.

⁴³ Fuente: MIDT

⁴⁴ Pregunta realizada por consultora Consumer In Touch: "Pensando en COMPAÑIAS AÉREAS, ¿Qué compañías te vienen a la mente?"

Gráfico 9: Evolución Preferencia de Aerolíneas Argentinas y LATAM Argentina 2014 - 2016 (%)⁴⁵



Elaboración Propia. Fuente: Interna

El NPS (*Net Promoted Score*) es otro indicador que nos permite hacer un análisis de la empresa. Mide el nivel de recomendación de los pasajeros, lo que demuestra que es un indicador muy exigente porque requiere una actitud proactiva por parte de los clientes, en otras palabras, requiere de la recomendación activa de los pasajeros.

En esta industria, uno de los principales *drivers* del NPS es la experiencia a bordo, la puntualidad y los precios.

LATAM Argentina se caracterizó siempre por tener muy buenos niveles de recomendación entre sus pasajeros (promedio 60%). Sin embargo, durante el 2017 LATAM sufrió la caída de este indicador, principalmente debido a la pérdida de puntualidad previamente analizada y, por otro lado, a la implementación de Mercado LATAM en el mes de junio/ julio del 2017. En el Gráfico 10 que se presenta en el Anexo 3, se puede ver la evolución del NPS doméstico de LATAM desde el 2016.

⁴⁵ Fuente interna

Mercado LATAM es el nuevo servicio de compra a bordo de LATAM que ofrece un menú con más de 50 productos, entre los que se encuentran productos frescos como sándwiches, wraps y varias alternativas para el desayuno y bebidas frías y calientes. A través de este servicio, LATAM ofrecer una alternativa más completa que el antiguo snack (cajita Havanna que incluía un mini alfajor, un galletita de limón y unas galletitas saladas), dando la posibilidad al pasajeros de elegir qué comer dentro de una gran variedad de opciones.

Según un estudio interno de LATAM, el 80% de los pasajeros no consumían o hubiesen preferido consumir un menú diferente al antiguo snack habitual entregado por la compañía. Sin embargo, era esperable que cuando se sacara el snack gratuito para ofrecer en su lugar una propuesta de valor mucho más completa, pero con un costo adicional, esto iba a ser percibido por el pasajero en un principio como algo malo, lo que finalmente impactaría en el NPS como terminó sucediendo (Ver en Anexo 2 meses Junio y Julio). El impacto es mayor cuando la empresa que no es líder del mercado, es la primera en implementar este tipo de servicio y asume la responsabilidad de educar al pasajero, sobre todo cuando su competidor más importante (Aerolíneas Argentinas) todavía no implementó el servicio de compra a bordo.

Sin embargo, cuando se hace un análisis más profundo de la situación, el NPS mejora en aquellos pasajeros que consumieron productos de Mercado LATAM (diferencia de 50 puntos entre quienes consumieron y quienes no consumieron), lo que nos da un indicio que los pasajeros valoran el servicio (sobre todo los pasajeros frecuentes y corporativos) y es una cuestión de acostumbramiento del pasajero.

El servicio se tuvo que interrumpir en julio por conflictos gremiales y se volvió nuevamente a pequeño snack y bebidas a granel. Mercado LATAM será lanzado nuevamente con el nuevo modelo de ventas de LATAM Argentina.

3. Análisis FODA

Para ampliar un poco más el contexto que enfrenta LATAM para introducir su nuevo modelo de ventas, se presenta a continuación el Análisis FODA:

Cuadro 3: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca fuerte en Argentina, asociada a la calidad y servicio• Programa LATAM Pass• Red internacional	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Problemas de puntualidad• Percepción de precios caros
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Industria con mucho potencial• Expectativa por ingreso de aerolíneas <i>Low Cost</i>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejora de Aerolíneas Argentinas• Infraestructura• Altos costos del sector

3.a Fortalezas

- **Marca fuerte en Argentina asociada con la calidad y servicio:** LATAM lleva operando más de doce años en el país, abriendo rutas y conectando a los pasajeros argentinos con las provincias del país y con el exterior. Siempre valorada por la seguridad de sus procesos, la excelencia, pero sobre todas las cosas por la calidad y el servicio. Durante estos años generó un fuerte vínculo con los comunidad, sobre todo durante los últimos años de la era kirchnerista, donde recibió un apoyo incondicional de la población ante la competencia desleal e injusta de Aerolíneas Argentina y el Gobierno Nacional de Cristina Fernández.

- **Programa LATAM Pass:** es el programa de fidelización de LATAM Airlines que permite acumular millas para volar por destinos nacionales o internacionales, o canjearlas por productos de su catálogo. El programa es muy valorado por los pasajeros debido a la amplia red de destinos que la compañía aérea y sus alianzas (OneWorld) ofrecen. Además, el gran atractivo del programa es la habitualidad que logró consolidar, permitiendo acumular millas a sus socios no solo a través de viajes, sino a través de varios comercios adheridos. Entre los más importantes se encuentran las alianzas con el banco BBVA Francés, que permite a sus socios sumar millas por el consumo con las tarjetas de crédito; Shell, que permite acumular con los consumos en las estaciones de servicio; QBE, que ofrece bonos de hasta 25.000 Millas por la contratación de seguros para autos y hogar; entre otros.

Actualmente LATAM Pass es uno de los programas de fidelización más importante del país, con más de tres millones de socios. Muy valorado por sus socios, genera un vínculo de lealtad muy fuerte con la marca LATAM Airlines, convirtiéndose en uno de los activos de marca más fuerte.

- **Red Internacional:** Tras la fusión de LAN y TAM, LATAM Airlines se transformó en la aerolínea líder de Latinoamérica, conectando a través de sus 3 *hubs* de Santiago de Chile, San Pablo y Lima, a América del Sur con el mundo. Vuela a más de 118 destinos en todo el mundo, destacándose entre los más importantes Estados Unidos, Europa, Sudáfrica y Oceanía. La amplia red de destinos internacionales que desarrolló LATAM y los convenios que tiene con otras aerolíneas de la alianza OneWorld, le da a LATAM una posición de liderazgo en materia de conectividad internacional en Argentina. Además, LATAM Airlines está en constante expansión internacional, abriendo nuevas rutas y preocupándose por conectar a las provincias del interior del país con el mundo, sin necesidad que esos pasajeros viajen a Buenos Aires. Así, Córdoba, Rosario, Mendoza, Neuquén, Bariloche, Salta y Tucumán tienen salidas directas a Santiago de Chile, Lima y/o San Pablo conectando con

vuelos al resto del mundo. Esto le da a LATAM una posición muy fuerte en el interior del país.

3.b Oportunidades

- **Industria con mucho potencial:** como se explicó en el apartado de *Análisis de Mercado*, el mercado doméstico argentino tienen un potencial enorme para desarrollar y aumentar la cantidad de pasajeros que viajan en avión en Argentina. El Gobierno, a través de la eliminación del techo tarifario en febrero 2016 muestra señales de apoyo para el desarrollo de la industria y de estimular la cantidad de pasajeros que viajan por el doméstico argentino. LATAM tiene una gran oportunidad de captar este potencial crecimiento de demanda de pasajeros dentro del mercado doméstico argentino y lograr mantener su participación de mercado, incluso con la entrada de nuevos competidores a la industria.
- **Expectativa por ingreso de aerolíneas Low Cost:** La sociedad argentina está muy expectante ante el anuncio de la llegada de varias aerolíneas de bajo costo. Esto genera un clima propicio y una gran oportunidad para el cambio del modelo de venta que LATAM Argentina quiere llevar a cabo. Existe una euforia generalizada, alimentada por los medios de comunicación, que hace que la gente se encuentre expectante y abierta a cambiar su comportamiento de compra de tickets aéreos.

3.c Debilidades

- **Puntualidad:** como se explicó en el apartado *Análisis de la Empresa*, la principal debilidad que hoy tiene LATAM Argentina es la pérdida de puntualidad en el negocio doméstico. Esto está afectando el *market share* y la preferencia de la compañía, perdiendo pasajeros, sobre todo el pasajero corporativo frente a Aerolíneas Argentinas.

- **Percepción de precios caros:** existe un mito que las tarifas de LATAM Argentina son mucho más caras que las de su competencia en el doméstico argentino. Esto fue siempre una debilidad de LATAM que se pudo haber generado por la aspiracionalidad que la marca intenta transmitir en sus comunicaciones y por el alto nivel de servicio que se promete.

3.d Amenazas

- **Mejora de la competitividad y servicio de Aerolínea Argentinas impactan en la Preferencia de LATAM:** la nueva gestión de la empresa estatal comienza a competir lealmente con LATAM Argentina y a focalizarse en la eficiencia de costos y servicio, impactando en la preferencia de marca de LATAM, sobre todo en el segmento de los voladores.
- **Infraestructura:** limita el desarrollo de la industria en general:
 - Aeroparque está congestionado, a capacidad máxima, pero con posibilidades de crecer si se realiza las inversiones adecuadas. Mientras tanto, está limitada la posibilidad de LATAM Argentina de crecer en oferta de vuelos vs Aerolíneas Argentinas;
 - Capacidad limitada de kioscos, mangas y escaleras, demoran el servicios a los pasajeros. Por ejemplo, LATAM Argentina cuenta posiciones limitadas en Aeroparque vs. Aerolíneas Argentinas lo que demora el tiempo de espera en fila para chequear a los pasajeros. Esto podría mejorarse si existieran más kioscos disponibles para que los pasajeros pueden chequearse sin necesidad de pasar por los mostradores de Aeroparque;
 - Poca disponibilidad de aeropuertos nocturnos, que brinden a las aerolíneas la posibilidad de ofrecer promociones de “Banda Negativa”.

- **Altos costos del sector:** amenazan con el desarrollo de la industria y con la posibilidad de que las aerolíneas ofrezcan tarifas realmente económicas. Estos costo elevados del sector se deben principalmente a:
 - **Productividades Operativas:** las productividades de tripulantes de mando y cabina, agentes aeroportuarios, despachantes y mecánicos, están muy lejos de los estándares de la región debido a Convenios Colectivos de Trabajo muy ineficientes.
 - **Proveedores de la industria:** servicio de rampa monopólico (Intercargo) y con tarifas excesivamente caras. Combustible también tiene precios muy elevados, como consecuencia de negocio poco rentable comparado con otros refinados.
 - **Tasas aeroportuarias:** demasiado elevadas tanto para las líneas aéreas como para los pasajeros, resultando ser un impedimento para el desarrollo del modelo *low cost*.

4. Objetivos

Después de todo lo analizado y con el objetivo de evitar seguir perdiendo participación de mercado ante el ingreso de nuevos competidores, aumentar la preferencia de los pasajeros que perdimos frente a Aerolíneas Argentinas y generar un aumento en la demanda del avión como medio de transporte, se lanzará un nuevo modelo de ventas (estrategia táctica), alineado a las aerolíneas *low cost* sin convertirse en una aerolínea de bajo costo. Así, la estrategia será posicionar a la LATAM como una línea aérea accesible, para lograr aumentar en dos años un +25% los pasajeros domésticos de la compañía (meta).

5. Desarrollo de la Estrategia

5.a Propuesta de Valor

Se lanzará una nueva forma de comprar pasajes para viajar por Argentina, ofreciéndole a los pasajeros pagar solo por los servicios que van a usar. Es decir que se pasa de una tarifa todo incluido a ofrecerle la posibilidad de comprar distintas tarifas que incluyen distintos servicios, permitiéndole a pasajero personalizar su viaje. Así, los pasajeros:

- Encontrarán tarifas muy económicas si compran con anticipación,
- Pagarán solo por lo que necesitan,
- Se les ofrecerá más opciones, como la posibilidad de elegir su menú a bordo con una gran variedad de productos de calidad (relanzamiento de Mercado LATAM).

Debido al *Revenue Management* que realizan las compañías aéreas (que no son objetos de este trabajo explicar), los pasajeros pagan por el mismo servicio, tarifas aéreas muy distintas, que dependen de la anticipación de compra, del período de vuelo, las tarifas de la competencia, entre otras cosas.

La propuesta es lanzar cuatro tipos de tarifas posibles donde cada una incluye distintos servicios:

Cuadro 4: Apertura de servicios incluidos en las cuatro tarifas/productos

Servicio	Tarifa Promo	Tarifa Light	Tarifa Plus	Tarifa Top
Equipaje de Mano	Si	si	Si	Si
Equipaje de Bodega	Costo extra	Costo extra	Si	Si
Selección de asientos	No	Costo extra	Si	Si
Asientos Preferentes	No	Costo extra	Costo extra	Si
Devoluciones	No	No	Costo extra	Si
Cambios	No	No	Costo extra	Si
Acumulación	No	Si	si	Si

De esta manera, los pasajeros pueden elegir entre la tarifa promo, que ofrece la tarifa más baja; la tarifa light, que permite sumar lo que el pasajero quiera con costos extras; la tarifa plus, que permite viajar con todo lo que hoy está incluido y; finalmente la tarifa top, que da más libertad y flexibilidad.

De esta forma, se le da la libertad al pasajero de armar un viaje a su medida, comprando la tarifa correspondiente a los servicios que va a utilizar.

5.b Diferenciación

El inminente ingreso de competidores y la comoditización del viaje nos lleva a un océano rojo, donde se produce una competencia sangrienta de precios para lograr robarle a los otros jugadores del mercado los pasajeros de la industria. Según W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “La Estrategia del Océano Azul”, “*Las marcas son cada vez más parecidas en las principales categorías de productos y servicios, y cuanto mayor es su similitud, mayor es la tendencia de la gente a seleccionarlas en base a su precio*”. Por eso resulta esencial encontrar un escenario que entregue valor al cliente, para asegurar su preferencia.

En esta línea, es clave entonces la creación de un océano azul que le permita a LATAM la diferenciación y al mismo tiempo reducción de costo. El desarrollo de un nuevo modelo de ventas donde los pasajeros tengan el poder de decidir cuánto quieren pagar por un ticket aéreo resulta clave en dos aspectos: por un lado en la generación de valor a los pasajeros de la industria, quienes sentirán una “democratización” de los precios y dejarán de subsidiar o pagar por productos que no usan. Y por el otro, la baja de la segmentación de tarifas permitirá captar nuevos pasajeros (los “no voladores”) a la industria, aquellos que hoy ven al transporte aéreo como un medio poco accesible.

5.c Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de LATAM frente al resto de los jugadores del mercado es el destacado servicio a bordo de la tripulación, la conectividad internacional a través de su amplia red que conecta Argentina con Latinoamérica, USA, Europa, África y Oceanía, las salidas internacionales desde el interior del país sin necesidad de pasar por Buenos Aires. Pero sobre todas las cosas la gran ventaja competitiva que tiene LATAM es su consolidado y robusto programa de fidelización que les permite a los pasajeros acumular millas LATAM Pass para poder canjear por pasajes o productos de su catálogo. Este último punto es fundamental desde la mirada de Roberto Dvoskin en su libro “Fundamentos de Marketing” donde resalta que *“Lograr la lealtad del cliente no sólo es positivo porque genera mayores ventajas para la compañía, sino también porque implica menores costos: una regla tradicional del marketing indica que es cinco veces más costoso lograr un nuevo cliente que mantener uno antiguo”*.

5.d Segmentación

El lanzamiento del nuevo modelo de venta buscará llegar principalmente a tres targets:

- Volador Corporativo: segmento AB1 de edad promedio 45 años, mayormente hombres con posiciones ejecutivas de nivel medio y alto. Este tipo de pasajero viaja varias veces por año por trabajo, por lo que consideran al tiempo como su moneda de cambio más valiosa. Quieren simplicidad en los procesos, minimizar el tiempo de viaje para poder pasar más tiempo con sus familias, exigen tener el control de la situación, poder decidir y actuar en consecuencia y tener un trato preferente. Este tipo de voladores se le ofrecerá la tarifa *Plus* y *Top* que les brindará un servicio mucho más Premium, con flexibilidad y todos los servicios incluidos.
- Volador Turístico: segmento ABC1y2 entre 25 a 39 años, tanto hombres como mujeres. Este tipo de pasajero es oportunista y buscador de ofertas para poder viajar. Optimiza al máximo sus dos recursos claves: dinero, gastando lo menor posible para viajar más veces; y tiempo, sumando la mayor cantidad de experiencias posibles en su tiempo de viaje. Valora las experiencias por sobre los bienes materiales y disfruta de descubrir nuevos lugares y culturas. Para este perfil "Viajar es vivir", no es muy exigente pero busca soluciones prácticas. Este tipo de voladores se los tentará con las tarifas *Promo* y *Light* que les permitirá realizar un viaje económico pudiendo viajar solo con un *carry-on*
- No Volador: segmento C3 y D entre 25 y 54 años tanto hombre como mujeres. Como ya explicamos en la sección Análisis del Consumidor, son personas que no suelen viajar en avión o que nunca lo hicieron, porque les resulta caro o porque prefieren viajar en sus autos u ómnibus. Ofreciendo tarifas realmente económicas y accesibles, como la tarifa *Promo*, la idea es captar a este segmento que está fuera de la industria aerocomercial, generando un océano azul que permita aumentar el mercado aéreo. Como ya vimos en la sección Análisis de Mercado, la potencialidad de ampliar la demanda en Argentina es enorme.

La diferenciación de precios permitirá ofrecer a cada target la posibilidad de crear y personalizar su viaje pagando solo por los servicios que quieren recibir y dando al mismo tiempo la accesibilidad de viajar.

5.e Posicionamiento

LATAM es percibido como una aerolínea cara frente a Aerolíneas Argentinas y Andes, aunque esto no sea de todo real, porque cuando se compara las tarifas medias ofrecidas por ambas aerolíneas, las mismas pueden llegar a ser incluso más económicas que Aerolíneas Argentinas en el mercado doméstico argentino.

Andes, por su parte, está posicionada como una aerolínea barata, de precios muy accesibles frente a sus competidores pero tiene mal producto, con horarios inconvenientes, problemas de puntualidad y una baja percepción en su nivel de servicio, cobrándole por ejemplo, cargos extra a aquellos pasajeros que no hacen el *web check-in* y se presentan en el aeropuerto a despachar equipaje.

Aerolíneas Argentina por su parte se posiciona como la aerolínea de bandera que conecta el país, ofreciendo precios competitivos y un mejor producto relacionado a la oferta y horario de vuelos.

El nuevo posicionamiento que se estará buscando es que “LATAM bajó sus precios y ahora es accesible” construyendo una percepción de accesibilidad de precios pero manteniendo el servicio y el cuidado por el pasajero, atributos clave de la marca, donde el cliente experimente una nueva forma de volar sintiendo que paga solamente por los servicios que usa.

Con el nuevo modelo de ventas, se quiere posicionar a LATAM como una marca conveniente, de compra inteligente donde la calidad, el buen servicio y una excelente experiencia a bordo no necesariamente implican un valor caro de pasajes aéreos.

Hoy en día ese espacio no está ocupado por ninguna compañía aérea en Argentina y es allí donde LATAM buscará posicionarse.

6. Marketing Mix

6.a Producto

Como comentamos anteriormente, se ofrecerán cuatro productos que permitirán a los pasajeros pagar por los servicios que quieren usar. El *portfolio* de productos y sus características distintivas de cada uno serían las siguientes:

Cuadro 5: Características distintivas de cada producto/tarifa

Promo	Light	Plus	Top
Esta es la opción para ahorrar al máximo. Para viajar solo con equipaje de mano y si no se necesita acumular millas de viajero frecuente o elegir el asiento.	Es la mejor opción para viajar solo con equipaje de mano y acumular millas de viajero frecuente, y aun así conseguir un precio bajo.	Es la opción para quien quiere despachar equipaje y elegir asiento. Con esta tarifa, se puede elegir pagar para cambiar de vuelo.	Es la opción ideal para quien quiere total libertad para hacer cambios en su viaje. Además, se viaja con todos los beneficios incluidos.

La palabra que definiría a cada producto, podría ser:

- Tarifa Promo: promocional
- Tarifa Light: accesible
- Tarifa Plus: conveniente
- Tarifa Top: flexibilidad

Como se ve, cada producto o tarifa está dirigido a distintos tipos de pasajeros que valoran de manera diversa los servicios que LATAM ofrece. La distinción de nuevos productos es una clara extensión de línea, permitiendo a los pasajeros satisfacer su necesidad básica de transportarse de un punto a otro, eliminando servicios que no valora y de esta forma reduciendo la tarifa final a pagar.

Esta extensión de línea permite, por un lado, obtener nuevos clientes, ampliando la oferta de tarifas económicas, buscando captar un mercado que hoy solamente se mueve con ómnibus de larga distancia. Y por otro lado, permite la reducción de costos, cambio necesario ante la llegada de nuevos competidores. En este sentido, la estrategia está alineado a la creación de una nueva curva de valor, tal como se presenta en “La Estrategia del Océano Azul”: es necesario *“pensar en la eliminación de variables (o servicios) alrededor de las cuales las compañías del sector han competido desde hace tiempo. A menudo, estas variables se dan por supuestas, aunque ya no tengan valor (para el cliente)...A veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las empresas están obsesionadas en compararse entre sí que no reaccionan ante el cambio o ni siquiera lo perciben”*⁴⁶. Así se ofrece productos con servicios valorados para todos los tipos de pasajeros y de esta manera la estrategia busca *“ofrecer a los compradores una experiencia totalmente nueva, manteniendo al mismo tiempo una estructura de costos bajos”*⁴⁷

6.b Precio

Como venimos hablando, el nuevo modelo de ventas de LATAM implica ofrecer cuatro productos a distintos segmentos, buscando además de diversificar, que cada uno pague el precio máximo que está dispuesto a pagar y solo por los servicios que quiere usar.

⁴⁶ Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (2017). La Estrategia del Océano Azul. Profit Editorial

⁴⁷ Idem

La estrategia de precios para los productos Promo y Light será de Penetración, es decir ofrecer un precio realmente económico para lograr aumentar la demanda e incentivar la industria, en un segmento de mercado que es muy elástico al precio. El hecho de que estas tarifas ofrezcan menos servicios de los que habitualmente estaban incluidos, baja los costos de la compañía y permite hacer una reducción de precios. Si bien hoy las bandas tarifarias mínimas siguen vigentes y no permite a la aerolíneas vender por debajo de ese límite, LATAM podrá disponibilizar más asientos a precios económicos para compensar este desfase, ampliando así la oferta de tarifas baratas.

Esta estrategia permitirá captar al pasajero que hoy viaja en ómnibus y considera que las tarifas de los aéreos son muy elevadas, ofreciéndole una tarifa muy competitiva respecto al bus y con los mismos servicios. La única diferencia respecto al ómnibus es que para poder acceder a estas tarifas económicas se requiere una anticipación de compra de por lo menos 20 días. De esta forma, la compañía se asegura que ese pasajero es turista y muy sensible al precio.

La manera en que las aerolíneas hacen la segmentación de precios es a través de comportamientos. De esa forma se asegura de cobrar por tipo de pasajero lo que cada uno está dispuesto a pagar. Por ejemplo, quien tenga la necesidad de viajar hoy pagará un precio más elevado que quienes se anticipen por ser más elástico al precio. Así, un pasajero corporativo que quiera volar en dos días, puede pagar una tarifa un 550% más elevada en temporada media y alta que una turista que se anticipó y compró su pasaje aéreo 20 días antes.

La estrategia de precios de los productos Plus y Top será de desceme, es decir que el precio no es usado para tener una participación de mercado, sino para lograr un posicionamiento. Los segmentos que compran estas tarifas, en general son más inelásticos al precio y valoran por sobre todas las cosas, el servicio y el producto en sí mismo (horarios, frecuencia, puntualidad, programa de pasajeros frecuente). Como vimos anteriormente, se trata de pasajeros corporativos o pasajeros de target AB,

que en general anticipan poco su compra de pasajes en el doméstico argentino y están dispuestos a pagar más, por ejemplo, para poder elegir su asiento.

Con un posicionamiento de precios alto pero alineado a los precios de Aerolíneas Argentinas, se buscará obtener la mayor rentabilidad posible en un segmento que está dispuesto a pagar.

A continuación se detalla, a modo de ejemplo, la estructura tarifaria durante la temporada baja de la ruta Buenos Aires – Mendoza⁴⁸:

Cuadro 6: Estructura tarifaria 2017 de ruta Buenos Aires – Mendoza y porcentaje de pasajeros de cada producto/tarifa

	Promo	Light	Plus	Top
% de Pax	10%	70%	15%	5%
Rango de Tarifas ⁴⁹	AR\$ 1.625 – AR\$ 2.350	AR\$ 1.625 – AR\$ 5.500	AR\$ 1.625 – AR\$ 5.500	AR\$ 3.800 – AR\$8.000

Se detalla el rango de tarifas porque el precio dependerá de varios factores, pero los más importantes son: el factor de ocupación de la cabina, la anticipación y el comportamiento de compra (turista, étnico, corporativo).

Como se puede ver, el objetivo de *pricing* será llenar la cabina con pasajeros que paguen la tarifa Light, apostando a disponibilizar tarifas baratas para poder hacer frente a los nuevos competidores y buscando generar margen a través de los productos de *ancillaries*: equipaje en bodega, equipaje extra, excesos de peso, selección de asientos, embarque preferente, cambios, devolución, etc.

Por último es importante destacar que la tarifa Promo, como su nombre lo indica, no estará disponible todo el tiempo, si no en momentos donde se quiere incentivar la demanda y dar sentido de oportunidad.

⁴⁸ Fuente: Elaboración propia

⁴⁹ Tarifa ida y vuelta, no incluye tasas ni impuestos

6.c Plaza (Canales de distribución)

Los canales de venta de los pasajes domésticos de LATAM pueden ser directos, a través de LATAM.com, oficinas comerciales LATAM Travel o el call center; o canales de venta indirectos, como son las OTA's (*online travel agencies*, como por ejemplo: Despegar, Almundo, Avantrip) o agencias de viajes tradicionales.

Por temas de confidencialidad, se expone el mix de canales de pasajes domésticos 2017 de LATAM en el Anexo 4, junto con los costos sobre venta de cada canal.

Como se puede ver en el Gráfico 11 del Anexo 4, el comportamiento de compra de los tickets doméstico de LATAM es fuertemente a través del canal online con una penetración del 70% si consideramos la venta a través de LATAM.com y a través de las OTA's. Sin embargo, el costo de vender a través de canal de LATAM.com es tres veces más bajo que el costo de vender a través de una OTAs ya que a estas últimas, LATAM le paga comisiones de ventas (Ver costo sobre venta en Cuadro 7 del Anexo 4). Es por esto que el modelo *Low Cost* tal como se lo conoce, no contempla la venta a través de canales indirectos y presenciales, justamente para abaratar costos y poder ofrecer un producto realmente económico.

Así, la estrategia será seguir fortaleciendo la venta de pasajes domésticos a través del canal directo de LATAM.com para lograr una eficiencia en costos y poder ofrecer al segmento no volador una propuesta de valor realmente atractiva. Además el segmento turístico tal como lo describimos anteriormente, no requiere asistencia para comprar tickets, e internet es el medio por el cual compran este tipo de pasajes. El desafío está en lograr que este target que es buscador de ofertas y oportunidades, compre a través del canal directo online que suele ser más económico ya que las OTA's suelen cobrar cargos por servicio/gestión.

Para ellos, se harán campañas de comunicación específicas mostrando los atributos y las ventajas del sitio para incentivar la compra en LATAM.com. Además, en todas

las comunicaciones de marketing táctico volverá a tener presencia el sitio LATAM.com buscando redireccionar la compra a ese canal de venta.

Sin embargo, existe un segmento que todavía valora la atención personalizada y que lo ayuden a gestionar su viaje. Ese segmento es el corporativo y personas de rango etario 50+ que o bien no tiene tiempo para ocuparse o prefieren pagar para recibir el servicio que los ayude con la compra. Los canales donde acuden son las agencias de viajes y oficinas LATAM Travel (que es la agencia de viaje de LATAM Airlines). Como vimos en el gráfico 10, estos canales representan el 27% de la venta total de los pasajes domésticos, donde el canal indirecto es el que mayor peso tiene, claramente con un costo de venta mayor al de las oficinas propias de LATAM Travel (Ver costo sobre venta en Cuadro 7 del Anexo 4). Si bien es necesario lograr esa migración, es más compleja que en el caso anterior, por la gran competencia de agencias que existe y por no ser una agencia especializada en el segmento corporativo. Por lo que el *driver* en este caso para disminuir el costo de venta del canal indirecto, es bajar las comisiones de ventas.

6.d Promoción

La estrategia de comunicación tendrá dos objetivos básicos:

1. Amplificar el conocimiento de la marca (*Awareness*)
2. Reposicionar la imagen de marca

Por un lado, el objetivo de *awareness* buscará ampliar el target de la compañía. Así, el objetivo es lograr que personas que nunca viajaron en avión (no voladores) o aquellos que no vuelan en LATAM, conozcan a la aerolínea y la consideren como un medio de transporte posible. LATAM buscará apalancarse en su historia en el país, sus principales atributos de marca que son el servicio y el cuidado por el pasajero (valores de marca que no están asociados a aerolíneas de bajo costo) y su conectividad internacional.

Por otro lado, el objetivo de reposicionamiento buscará transmitir que ahora LATAM es accesible y que existe una nueva forma de volar donde cada uno paga solamente por los servicios que usa, brindando la posibilidad de personalizar su viaje. De esta forma, se buscará comunicar que bajaron las tarifas y ahora la compañía es más económica, trabajando sobre la percepción de precios de LATAM que hoy la posicionan como más cara frente a otras aerolíneas.

El plan se desarrollará en un contexto donde las aerolíneas de bajo costo comunicarán de manera muy agresiva e intentarán posicionarse como las más económicas del mercado frente a LATAM y Aerolíneas Argentinas.

Así, el plan de medios se estructurará de la siguiente manera:

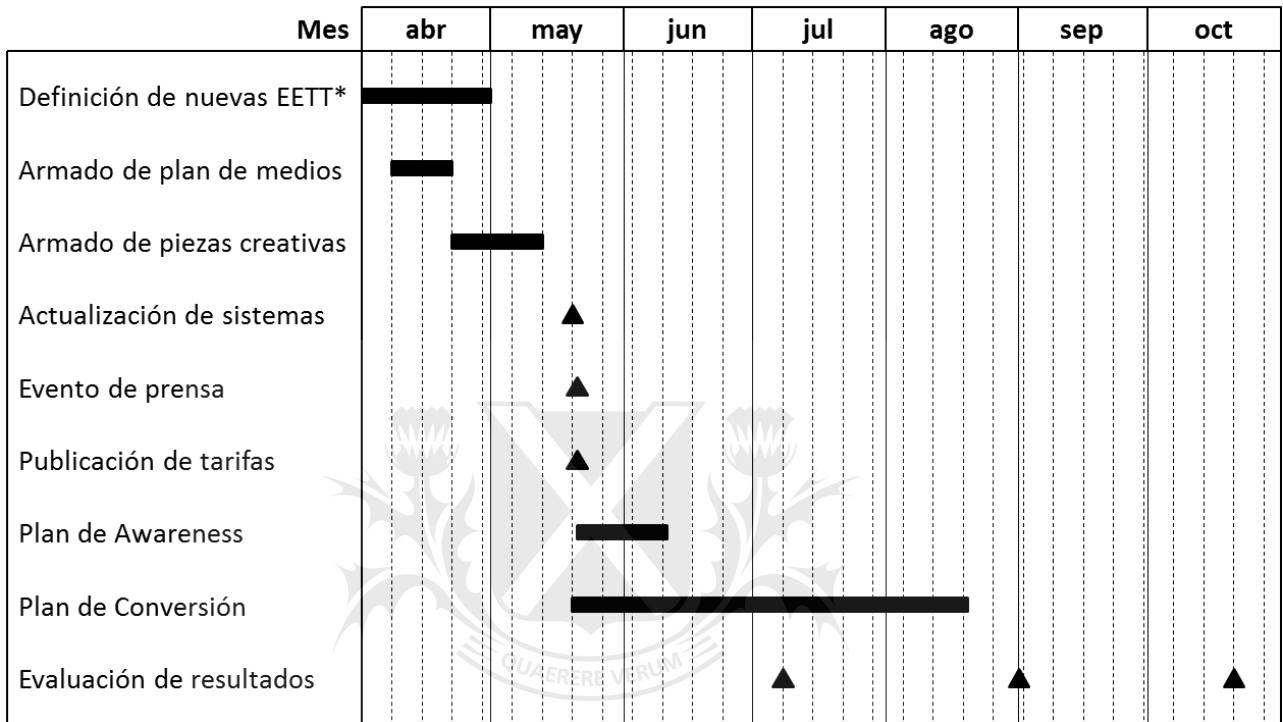
- Plan de *awareness*: durará tres semanas y el target será impactar a hombre y mujeres entre 25 y 54 años de NSE C1, C2 y C3 con perfil de pasajeros turistas, étnicos y “no voladores”. El mix de medios será 50% *offline* y 50% *online* y se utilizarán los siguientes medios:
 - Diarios nacionales y provinciales: Buenos Aires y principales ciudades de Argentina donde LATAM tiene operación de cabotaje (Córdoba, Mendoza, Tucumán, Salta, Bariloche, Neuquén, Bahía Blanca)
 - Radios nacionales: PNTs en programas AM y FM
 - Videos en YouTube y DBM (red de display de Google): se buscará impactar al target a través formatos como Instream Video y formatos de alto impacto como Masthead en YT o BumperAds en GDN.
 - Social Media: Facebook, Instagram, Twitter con segmentación de interés en turismo, remarketing del sitio LATAM.com, “*lookalike*” de base voladores domésticos LATAM. Además, a través de los medios de *social media* se utilizarán Influencers que ayuden a amplificar la campaña.
 - Display: banners en la red de display de Google con segmentación por intereses, demográficos, contextual, audiencias similares, in-market.

- Search: estrategia en la búsquedas de Google relacionadas a pasajes domésticos.
- Plan de reposicionamiento: tendrá una duración de tres meses y buscará la conversión de pasajeros a través del precio y la educación de la nueva forma de comprar. El target de este plan será hombres y mujeres 25 y 54 años de NSE ABC1 con perfil turista, étnico y corporativo. Los medios que se utilizarán serán 100% *online*:
 - Display: banners en la red de display de Google con segmentación por intereses, demográficos, contextual, audiencias similares, in-market. También se utilizará GSP (Gmail).
 - Social Media: Facebook, Instagram, Twitter con segmentación en interés en turismo, remarketing del sitio LATAM.com, base voladores domésticos LATAM y “*lookalike*”, buscando llegar a usuarios que tienen comportamiento de compra a través de OTA’s y sitios de aerolíneas.
 - Search.

Se buscará una Cobertura 3+ de 70% del universo, invirtiendo un total de 150.000 USD en las dos etapas.

7. Cronograma

Gráfico 12: Cronograma de Lanzamiento de Nuevo Modelo de Ventas LATAM 2018



*EETT = Estructuras Tarifarias

Universidad de
San Andrés

8. P&L

A continuación se explica los supuestos que se tomaron para el desarrollo del P&L:

I. Supuestos Macroeconómicos:

Supuestos Macro	2018	2019	2020
Tipo de Cambio	19,5	21,6	23,0
Inflación	0,2	0,1	0,1
Elasticidad de Tarifa	-	-5%	-10%

- II. **Mercado Total:** para obtener los datos del mercado se toma las estimaciones de *market share* de las aerolíneas del mercado para el 2018 y, a través proyección de ingresos y pasajeros de LATAM, se calcula el del resto de los competidores. Para el Año 2 (2019) y Año 3 (2020) supone una presencia fuerte de Flybondi (FB) y Norwegian (DY) en el mercado doméstico y se toma como supuesto un crecimiento de la industria del +11% y +18% respectivamente. Además hay un impacto en los ingresos debido a los supuestos macroeconómicos.

Cuadro 8: Proyección de *Market Share* (MS), Ingresos y Pasajeros (Pax) de los jugadores del mercado domésticos argentino para el Año 2018, 2019 y 2020.

Mercado	2018			2019			2020		
	MS 18	Ingresos (MM US\$)	Pax (MM)	Pax (MM)	MS 19	Ingresos (MM US\$)	Pax (MM)	MS 19	Ingresos (MM US\$)
Doméstico									
AR	70%	888	11,1	11,9	67,0%	911	13,6	65,0%	948
LA	20%	250	3,1	3,4	19,0%	259	3,9	18,5%	270
OY	6%	70	0,9	0,9	5,0%	68	0,8	4,0%	58
FB	5%	64	0,8	1,0	5,5%	75	1,3	6,0%	87
DY	-	-	-	0,5	3,0%	41	0,8	4,0%	58
Otros	1%	6	0,1	0,1	0,5%	7	0,4	2,0%	29
Total	100%	1.278	16,0	17,7	100%	1.360	20,9	100%	1.451

- III. **Ventas de la compañía:** Se supone que LATAM crece un +8% en pasajeros en el año 2 (2019) pero pierde medio punto de *market share* que son ganados por FlyBondi (FB) y Norwegian (DY) y crece +15% en el año 3 (2020) perdiendo otro medio punto de *market share*, también ganado por las *low cost*. Además supone que en el Año 2, los ingresos por *ancillaries* promedio son de 7 USD/pax y en Año 3 aumentan a 10 USD/pax promedio.

IV. **Costos Directos:**

- Costos Variables: de tráfico (ej. Catering a bordo) y de vuelo (ej. Combustible). El 50% de estos costos son en USD y el otro 50% en pesos argentinos.
- Costos Fijos: de Flota, de Tráfico y de Vuelo (ej. Tripulaciones)

- V. **Gastos Comerciales:** se tienen en cuenta las comisiones que se pagan a las agencias y los gastos de ventas, donde el principal gasto son las comisiones de las tarjetas de crédito. Se supone una mejora del mix de canales, donde LATAM.com aumenta la penetración de 3 pp. en tres años, y una mejora en la negociación de comisiones pagadas a las agencias. Esto genera ahorros de 1,4 MM US\$ en comisiones de ventas.
- VI. **Gastos de Marketing:** supone eficiencia de en el mix de medios, invirtiendo medios que contribuyen a la conversión de pasajeros y teniendo a un mix mucho más online.

Cuadro 9: P&L negocio doméstico LATAM Argentina

Negocio DOM AR	Año 1	Año 2	Año 3
Mercado Total			
Ventas (MPax)	16	18	21
Ventas (MMUS\$)	1.278	1.360	1.451
Ventas de la compañía			
Ventas (MMPax)	3,1	3,4	3,9
Ventas (MMUS\$)	250	259	270
Ancillaries	13	24	39
Cuota del mercado (pax)	20%	19%	19%
Costo Directo			
Costo Variables	150	163	188
Costos Fijos	100	101	102
Margen Bruto			
Margen Bruto	12,5	18,8	19,3
Margen Bruto (% sobre vtas)	5,0%	7,3%	7,1%
Gastos Comerciales			
Comisiones	4,4	3,9	3,0
Gastos de Venta	3,75	3,1	2,4
Gastos de Marketing			
Plan de Medios	0,15	0,12	0,1
Estudios de Mercado	0,006	0,006	0,006
Gastos Fijos de Ventas			
Canales de Venta	0,60	0,58	0,50
Margen Neto			
Margen Neto	3,6	11,1	13,3
Margen Neto (% sobre vtas)	1,4%	4,3%	4,9%

9. Métricas

A continuación se detallan las métricas de performance internas y externas que serán controladas para la evaluación del nuevo modelo de ventas:

Cuadro 10: Métricas internas y externas de control

	Tipo de Control	Propósito del control	Periodicidad	Herramientas
Internas	Ventas	Total de ingresos registrados en el período. Se analizará también el mix por canal de venta	Mensual	Reportes de ventas interno (Juro)
	Pasajeros	Total de pasajeros registrados en el período. Se analizará también el mix por canal de venta	Mensual	Reportes de ventas interno (Juro)
	Tarifa Media	Tarifa promedio vendida que resulta de la fórmula: ventas / pasajeros	Mensual	Reportes de ventas interno (Juro)
	Ancillaries	Total de ventas de productos ancillaries del período. Se analizará la TM por pasajeros y el mix de canal de venta	Mensual	P&L
	Margen	Margen total del negocio doméstico argentino	Mensual	P&L
	Factor de Ocupación	Porcentaje que muestra la ocupación de los aviones (pasajeros totales/oferta de asientos total)	Mensual	Reportes internos
	Inversión de MKT / Ingresos	Tasa que mide el ratio de la inversión de marketing sobre las ventas del período	Mensual	Reportes Marketing
	Inversión de MKT / Pax	Tasa que mide el ratio de la inversión de marketing sobre la cantidad de pasajeros del período	Mensual	Reportes Marketing
	ROMI	Se medirá el retorno de la inversión de marketing	Mensual	Reportes Marketing
Externas	Market Share (pax)	Participación del mercado de los competidores de la industria. Datos del canal indirecto	Mensual	Reporte MIDT
	TOM	Seguimiento de la evolución del awareness de la marca versus sus competidores	Trimestral	Informe de consultoras contratadas
	Preferencia	Seguimiento de la evolución de la preferencia de la marca versus sus competidores	Trimestral	Informe de consultoras contratadas
	Competitividad	Análisis de la competitividad de las tarifas, basadas en la disponibilidad de tarifas de los competidores	Semanal	Sistema Sabre
	Share of Voice	Nivel de participación en los medios de comunicación versus la competencia (se incluyen OTAs)	Trimestral	Monitor
	Share of Investment	Nivel de inversión en medios de comunicación versus la competencia (se incluye OTAs)	Trimestral	Monitor

10. Resumen

A lo largo de todo el trabajo se desarrolló el plan de marketing para el lanzamiento del nuevo modelo de ventas que busca hacer frente al agresivo ingreso de las aerolíneas de bajo costo al país.

A través de este trabajo se busca explicar el contexto de oportunidad que se vive hoy en la industria y la potencialidad que representa el sector después de muchos años de abandono y desincentivos. Estamos viviendo un momento histórico en la industria, que promete un desarrollo y crecimiento exponencial. Es por eso que es clave no dejar pasar la oportunidad y trabajar en el crecimiento y fortalecimiento de LATAM en Argentina.

El objetivo del plan es por un lado lograr frenar la caída de participación de mercado de LATAM con el ingreso de nuevos competidores, como sí pasó en países como Perú y Chile. Y al mismo tiempo, lograr ofrecer una propuesta de valor que ayude a mejorar la preferencia de marca y la percepción de precios de la marca que siempre fue considerada como más cara que el resto. Se busca posicionar a LATAM como una marca conveniente, de compra inteligente donde la calidad, el buen servicio y una excelente experiencia a bordo no necesariamente implican un valor caro de pasajes aéreos.

El lanzamiento de este nuevo modelo de ventas busca que para el 2020, la compañía logre incrementar sus pasajeros domésticos en Argentina en un 25%, mantener su participación de mercado y aumentar su preferencia de marca en 10 puntos, logrando números similares a las actuales de Aerolíneas Argentinas (40%). Si bien son metas muy ambiciosas en un contexto fuertemente competitivo, el nuevo modelo de ventas y la mejora en la operación de LATAM, serán los *drivers* fundamentales para alcanzar estas metas.

11. Bibliografía

- Cámara Argentina de Turismo (2006). Visión sobre Transporte Aerocomercial en Argentina
- Cámara Argentina de Turismo (2014). FINES DE SEMANA LARGO 2014 - MAS DE 11 MILLONES DE TURISTAS RECORRIERON LOS DESTINOS ARGENTINOS.
- Datos publicados por Gobiernos Nacionales sobre pasajeros domésticos:
Argentina: EANA; Brasil: <http://www2.anac.gov.br/estatistica/demandaeoferta/DemandaeOferta.asp> ;
Chile: <http://www.jac-chile.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del- trafico-aereo/estadisticas-ano-2014> ; Colombia: <https://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/TAereo/EOperacionales/BolPubAnte/Paginas/BolMensOfertaDemanda.aspx> ; Perú: http://www.mtc.gob.pe/aereo/estadistica/docs/version_2012/paginas/2015/principal_pasajeros_2015.htm
- Diamante, Sofia (3 de febrero 2016). “El Gobierno suprimió la determinación de las tarifas máximas para vuelos de cabotaje”. Diario La Nación
- Diario Clarín (14 de octubre de 2017). “Avianca Argentina ya vende pasajes para volar a Mar del Plata y Rosario”. https://www.clarin.com/viajes/avianca-argentina-vende-pasajes-mar-plata-rosario_0_S15vyK1TZ.html
- Diario El Cronista (21 de junio de 2017). “Aerolíneas se consolida con más pasajeros transportados”. <https://www.cronista.com/transportycargo/Aerolineas-se-consolida-con-mas-pasajeros-transportados-20170621-0006.html>
- Diario El Cronista (23 de mayo 2017). “Avianca empieza a operar en la Argentina en julio: a qué destinos volará”. <https://www.cronista.com/negocios/Avian-ya-tiene-fecha-para-comenzar-a-volar-en-el-pais-20170523-0090.html>
- Diario El Cronista (29 de junio de 2017). “Una por una, las 85 rutas que le autorizaron a la low cost Fly Bondi”. <https://www.cronista.com/negocios/Una->

[por-una-las-85-rutas-que-le-autorizaron-a-la-low-cost-Fly-Bondi-20170629-0100.html](http://www.lanacion.com.ar/1943109-alta-fidelidad-la-formula-para-tener-clientes-leales)

- Diario La Nación (2 de octubre de 2016). “Alta fidelidad: la fórmula para tener clientes leales”. <http://www.lanacion.com.ar/1943109-alta-fidelidad-la-formula-para-tener-clientes-leales>
- Diario La Nación (25 de enero de 2018). “Aerolíneas inició el proceso para reemplazar los aviones que compró Cristina Kirchner”. <https://www.lanacion.com.ar/2103867-aerolineas-inicio-el-proceso-para-reemplazar-los-aviones-embraer>
- Dvoskin Roberto. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica
- EANA (1 de septiembre de 2017). El Ministro de Transporte de la Nación presentó los avances del Plan de Infraestructura y Tecnología de Navegación Aérea.
- Estudio Interno LATAM, Consultora Consumer In Touch
- Estudio TGI Kantar: Ola Julio 2016 – Junio 2017
- Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (2017). La Estrategia del Océano Azul. Profit Editorial
- Lopardo, Lucila (1 de marzo de 2017). “Son argentinos, crearon una aerolínea y quieren unir Córdoba con China”. Revista Apertura. <http://www.apertura.com/negocios/Son-argentinos-crearon-una-aerolinea-y-quieren-unir-Cordoba-y-China-20170301-0012.html>
- Lopardo, Lucila (14 de mayo de 2017). “CEO de FLYEST: ‘Hablar de low cost en la Argentina es hacer futurología’ ” Revista Apertura. <http://www.apertura.com/negocios/CEO-de-FLYEST-Hablar-de-low-cost-en-la-Argentina-es-hacer-futurologia-20170314-0005.html>
- Memoria Anual de LATAM (2016)
- MIDT Acumulado Enero-Agosto 2017
- Portal Web Flight Stats
- Portal Web Skift: <https://skift.com/2017/04/05/norwegian-air-to-expand-to-argentina-with-10-aircraft-says-ceo/>

- Presentación de Resultados – Operación 2017:
<http://www.airportnewseizeza.com/imagenes/prensa/Aerolineas-Resultados.pdf>
- Quesada, Ricardo (6 de marzo de 2017). “American Jet, la low cost que sueña con volar de Comodoro Rivadavia a las Islas Malvinas”. Revista Apertura.
<http://www.apertura.com/negocios/American-Jet-la-low-cost-que-suen-a-con-volar-de-Comodoro-Rivadavia-a-las-Islas-Malvinas-20170306-0006.html>
- Quesada, Ricardo (6 de septiembre de 2017). “Norwegian Air, otra low cost que pide pista en Argentina”. Revista Apertura.
<http://www.apertura.com/negocios/Norwegian-Air-otra-low-cost-que-pide-pista-en-Argentina-20170906-0003.html>
- Rinaldi, Franco. “Los cielos posibles de la avión argentina”. Diario El Río Negro



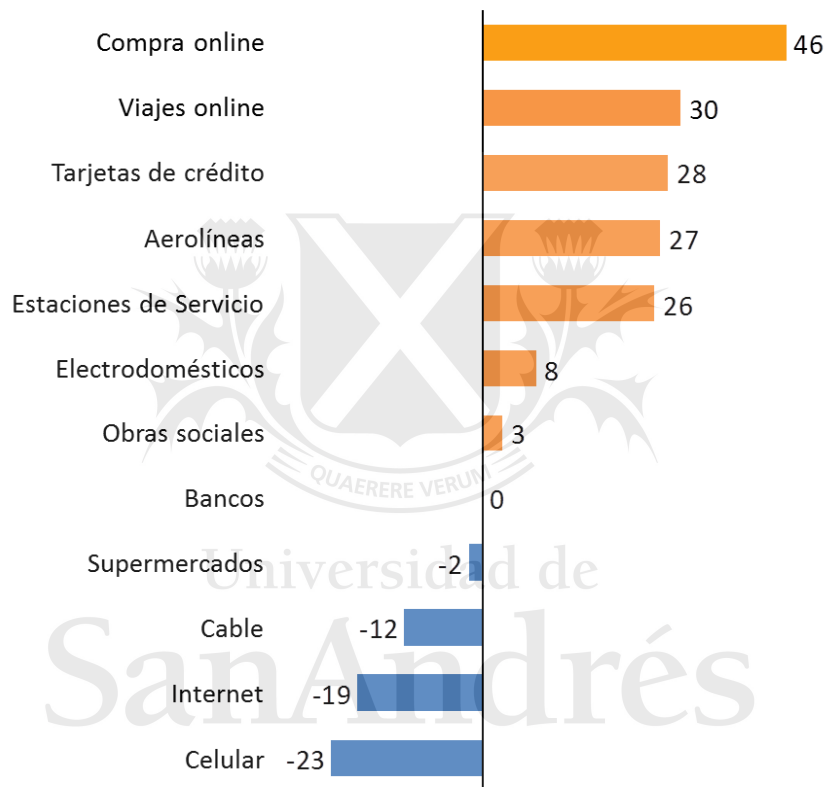
Universidad de
San Andrés

12. Anexos

Anexo 1: Ranking de Experiencia de cliente por industria

En porcentaje. El valor surge de la diferencia entre el porcentaje de promotores y el de detractores que existe en cada sector

Gráfico 6: NPS promedio por industria



Fuente: Diario La Nación⁵⁰

⁵⁰ Diario La Nación (2 de octubre de 2016). "Alta fidelidad: la fórmula para tener clientes leales".

Anexo 2: Aerolíneas interesadas en entrar a operar en el mercado doméstico argentino

- SAPSA: empresa del grupo Vía Bariloche. Funciona en Río Negro y por el momento es una empresa de charters privados. Su intención es brindar en algunos destinos una integración con el servicio de micros⁵¹. Usarían aviones CRJ-200 con capacidad para 50 pasajeros.
- Polar Líneas Aéreas: empresa conducida por el ex presidente de CATA Líneas Aéreas. La empresa declara haber cerrado contrato con el aeropuerto de Valle del Conlara, en Merlo, San Luis⁵².
- Buenos Aires Internacional: en la última audiencia pública de septiembre 2017, solicitó 178 rutas de las cuales 22 son para operar dentro del mercado doméstico argentino. Anticipó la incorporación de 20 Boeing 737-800⁵³.
- Grupo LASA: la base será Neuquén y sumarían en una segunda etapa como base a Comodoro Rivadavia. De las rutas solicitadas, todas son destinos del sur del país y ninguna pasa por Buenos Aires. Tendrán aviones CRJ-200 con capacidad para 50 pasajeros⁵⁴.
- Just Flight: corresponde a la empresa vuelos charters ejecutivos Royal Class con base en Aeroparque. Planea incorporar cuatro aviones tipo Fairchild C-26 Metro III de 19 asientos⁵⁵. Solicitó nueve rutas para operar en el mercado de

⁵¹ Fuente: <http://www.sirchandler.com.ar/2017/09/sapsa-via-bariloche-quiere-volar-orlando-fort-lauderdale/>

⁵² Fuente La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/2027450-el-gobierno-espera-que-al-menos-14-empresas-pidan-rutas-aereas-en-julio>

⁵³ Fuente TN: http://tn.com.ar/economia/una-misteriosa-aerolinea-pidio-volar-178-rutas-y-prometio-invertir-casi-us-140-millones_813579

⁵⁴ Fuente: <http://www.sirchandler.com.ar/2017/09/lasa-espera-primer-avion-noviembre-quiere-despegar-enero-entrevista/>

⁵⁵ Fuente: <http://www.sirchandler.com.ar/2017/08/confirmada-la-audiciencia-publica-6-septiembre-muchas-rutas-pedidas/>

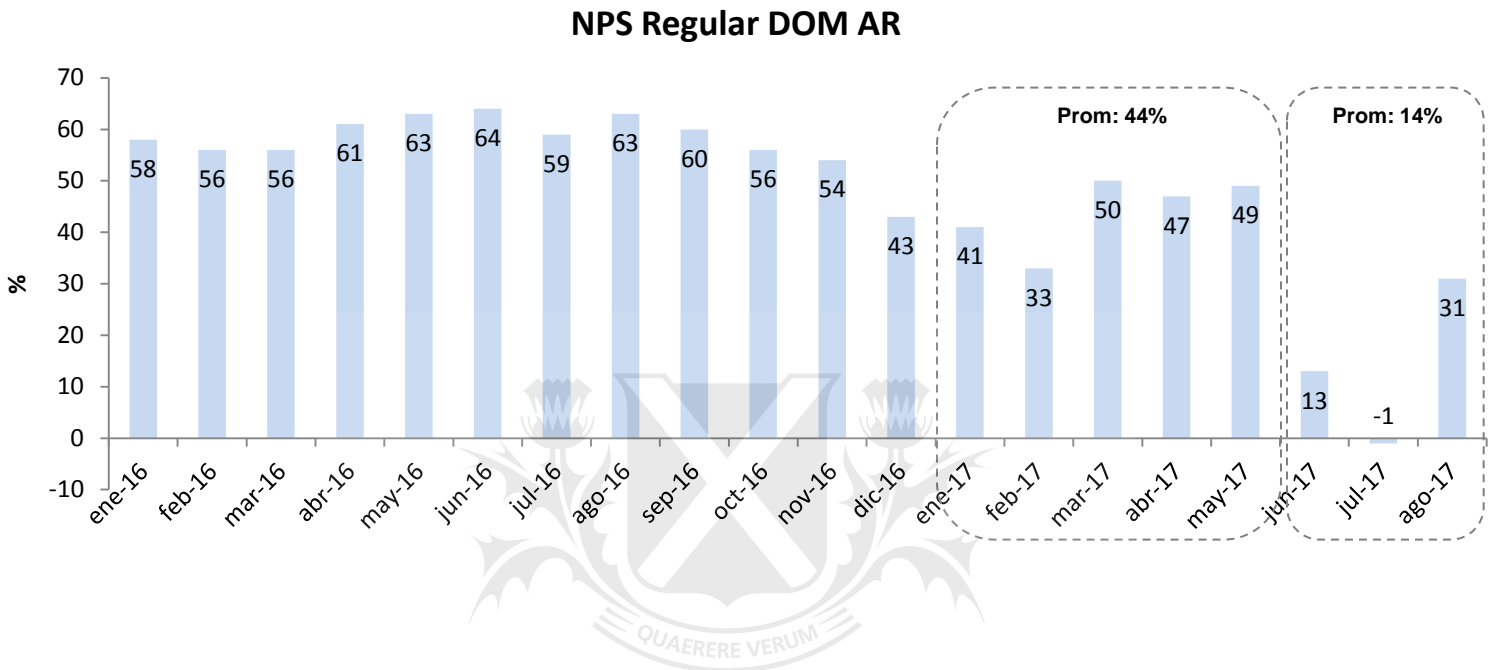
cabotaje argentino, entre los que se encuentran destinos como Sunchales (Santa Fe), Reconquista, Tandil y Villa María.



Universidad de
SanAndrés

Anexo 3 (Confidencial)

Gráfico 10: Evolución del NPS Doméstico LATAM Argentina



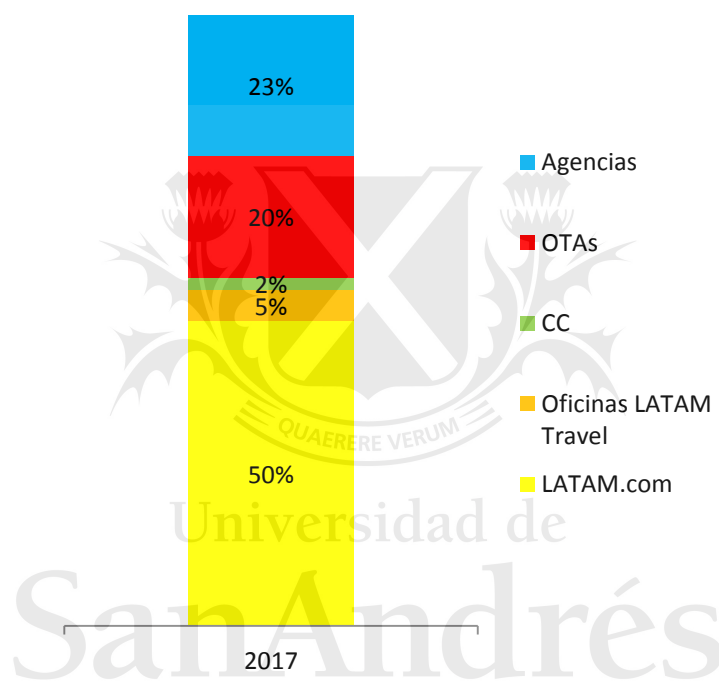
En los primeros meses del 2017, el NPS Regular bajó a 44%, -14 pp vs. el promedio 2016. Esto fue debido a la caída de puntualidad (analizado en el apartado Situación de la Empresa) y problemas de contingencia que sufrió la empresa.

Pero a partir de junio, el NPS se deplomó con la implementación de Mercado LATAM y la contingencia de Bariloche (cierre del aeropuerto por meteorología en plena temporada alta)

Anexo 4 (Confidencial): Canales de venta de pasaje domésticos de LATAM Argentina. Año 2017.

En lo que respecta a la venta de *tickets* domésticos, la venta directa 2017 representó el 57% mientras que la venta indirecta el 43% restante. En el siguiente gráfico se puede ver la distribución por canal:

Gráfico 11: Mix de canales de venta pasajes domésticos LATAM Argentina. Año 2017 (%)⁵⁶



Elaboración propia. Fuente: Interna

Cuadro 7: Costo sobre venta de canales de venta de pasajes doméstico LATAM Argentina. Año 2017 (%)⁵⁷

LATAM.com	Oficinas LT	Call Center	OTAs	Agencias
4,6%	5,5%	8,0%	16,3%	11,3%

⁵⁶ Fuente Interna

⁵⁷ Fuente Interna