



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

**TÍTULO
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CABINA *PREMIUM
ECONOMY* DE LA AEROLÍNEA LAN ECUADOR EN VUELOS
OPERADOS DESDE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**AUTOR
Egas Cubillos Luis Alfredo**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN MARKETING**

**TUTORA
Ing. Gabriela Gracia Reyes MBA.**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Luis Alfredo Egas Cubillos**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**.

TUTORA

Ing. Gabriela Gracia Reyes MBA.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Lcda. Patricia Torres Fuentes.

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Luis Alfredo Egas Cubillos**.

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de comunicación para la cabina *Premium Economy* de la aerolínea LAN Ecuador en vuelos operados desde la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015

EL AUTOR

Luis Alfredo Egas Cubillos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

Yo, Luis Alfredo Egas Cubillos.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de comunicación para la cabina *Premium Economy* de la aerolínea LAN Ecuador en vuelos operados desde la ciudad de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015

EL AUTOR:

Luis Alfredo Egas Cubillos

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la luz y sabiduría, a mis maestros por su gran trabajo impartiendo conocimientos y formación, a mi novia por su entrega constante e incondicional y a mi mamá por su comprensión y apoyo durante todos estos meses y a LAN Ecuador por permitir y brindar las facilidades para realizar este proyecto.

Luis Alfredo Egas

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, a mi familia, a mi querida novia y a todas aquellas personas que aportaron y apoyaron de una u otra forma a la realización del mismo.

Luis Alfredo Egas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

CALIFICACIÓN

NÚMEROS

LETRAS

**Ing. Gabriela Gracia Reyes MBA.
TUTORA**

ÍNDICE GENERAL

1.- ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Problemática	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Contextualización	6
1.6 Resultados esperados	6
1.7 Esquema de modelo teórico	7
2.- ANÁLISIS SITUACIONAL	7
2.1 La Empresa	7
2.1.1 Historia	7
2.1.2 Filosofía Empresarial	10
2.1.3 Organigrama Estructural	11
2.1.4 Cartera de productos	12
2.2 Análisis del Macroentorno.....	15
2.2.1 Entorno Político – Legal	15
2.2.2 Entorno Económico	18
2.2.3 Entorno Tecnológico.....	28
2.2.4 Entorno Socio - Cultural	32
2.3 Análisis del Microentorno	38
2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor	39
2.3.2 Análisis de Cinco fuerzas de Porter	48
2.3.3 Conclusiones del microentorno	55
2.4 Análisis Estratégico Situacional	55
2.4.1 Ciclo de vida del producto	55
2.4.2 Participación del mercado	57
2.4.3 Análisis F.O.D.A	60
2.4.4 Análisis EFE, EFI y Matriz McKinsey	62
2.5 Conclusiones del capítulo	66

3.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	67
3.1 Objetivos	67
3.1.1 Objetivo General.....	67
3.1.2 Objetivos Específicos	67
3.2 Diseño Investigativo	68
3.2.1 Tipo de investigación	69
3.2.2 Fuentes de información	69
3.2.3 Tipo de datos	69
3.2.4 Herramientas investigativas	69
3.3 Target de aplicación	69
3.3.1 Definición de la población (investigación cuantitativa)	69
3.3.2 Definición de la muestra y tipo de muestreo	70
3.3.3 Perfil de aplicación (investigación cualitativa)	71
3.4 Formato de cuestionarios.....	72
3.4.1 Formato de cuestionario para encuestas	72
3.4.2 Formato de cuestionario para entrevistas a profundidad a pasajeros	74
3.4.3 Formato de aplicación de sondeo en entrevistas	75
3.5 Resultados relevantes.....	76
3.5.1 Resultados cuantitativos.....	76
3.5.2 Resultados cualitativos	94
3.6 Conclusiones de la investigación	105
4.- PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX	106
4.1 Objetivos de marketing	106
4.2 Segmentación	107
4.2.1 Estrategia de segmentación	107
4.2.2 Macrosegmentación	107
4.2.3 Microsegmentación	108
4.3 Posicionamiento	110
4.3.1 Estrategia de posicionamiento	110
4.3.2 Posicionamiento publicitario	111
4.4 Análisis del proceso de compra	112
4.4.1 Matriz de roles y motivos	112

4.4.2 Matriz FCB.....	113
4.5 Análisis de competencia	114
4.5.1 Matriz Importancia-Resultado.....	114
4.6 Estrategias	117
4.6.1 Estrategias básicas de Porter.....	117
4.6.2 Estrategias competitivas.....	118
4.6.3 Estrategia de crecimiento	119
4.6.4 Estrategias de marca.....	121
4.7 <i>Marketing Mix</i>	122
4.7.1 Producto	123
4.7.2 Precio	132
4.7.3 Plaza.....	135
4.7.4 Promoción	139
4.8 Monitoreo y control del plan de marketing	147
4.8.1 Cronograma de actividades y presupuesto	147
4.8.2 Medición de resultados del plan de marketing	150
4.9 Conclusiones del capítulo	150
5.- ANÁLISIS FINANCIERO	151
5.1 Detalle de ingresos	151
5.1.1 Proyección anual de la demanda	151
5.1.2 Cálculo de asientos vendidos.....	152
5.1.3 Proyección mensual de ingresos.....	153
5.2 Detalle de egresos	155
5.2.1 Detalle de costos operativos directos.....	155
5.2.2 Detalle de gastos.....	155
5.3 Flujo de caja mensual	156
5.4 Marketing ROI	159
5.5 Conclusiones del capítulo	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DESTINOS OPERADOS POR LAN ECUADOR.....	12
TABLA 2: DESTINOS LAN ECUADOR, FRECUENCIA Y DÍAS DE VUELO	13
TABLA 3: SERVICIOS OFRECIDOS EN AEROPUERTO POR TIPO DE CABINA.....	14
TABLA 4: TRÁFICO REGIONAL DE PASAJEROS Y CRECIMIENTO DE CAPACIDAD, PARTICIPACIÓN DEL MERCADO Y COEFICIENTE DE OCUPACIÓN.....	25
TABLA 5: PRINCIPALES DESTINOS DE TURISTAS ECUATORIANOS 2014.....	35
TABLA 6: ANÁLISIS P.E.S.T.A CUANTIFICADO	38
TABLA 7: ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR Y SU INFLUENCIA.	47
TABLA 8: CUANTIFICACIÓN DE ATRACTIVIDAD DE LA FUERZA "RIVALIDAD INTENSA EN EL SEGMENTO".....	49
TABLA 9: CUANTIFICACIÓN DE ATRACTIVIDAD DE LA FUERZA "AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES"	50
TABLA 10: CUANTIFICACIÓN DE IMPACTO-ATRACTIVIDAD DE LA FUERZA "AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS".....	51
TABLA 11: CUANTIFICACIÓN DE ATRACTIVIDAD DE LA FUERZA "PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES"	52
TABLA 12: CUANTIFICACIÓN DE IMPACTO-ATRACTIVIDAD DE LA FUERZA "PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES"	53
TABLA 13: INGRESOS AEROLÍNEAS INTERNACIONALES EN EL ECUADOR.....	58
TABLA 14: CANTIDAD DE DESTINOS INTERNACIONALES OPERADOS POR LAS AEROLÍNEAS DESDE EL AJJOG.....	60
TABLA 15: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).	63
TABLA 16: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).	64
TABLA 17: TABLA DE HERRAMIENTAS INVESTIGATIVAS.....	69

TABLA 18: CUADRO COMPARATIVO <i>MISTERY SHOPPER</i> : FASE DE <i>CHECK IN</i>	97
TABLA 19: CUADRO COMPARATIVO <i>MISTERY SHOPPER</i> : FASE DE EMBARQUE.	98
TABLA 20: CUADRO COMPARATIVO <i>MISTERY SHOPPER</i> : FASE DE SERVICIO A BORDO.	99
TABLA 21: CUADRO COMPARATIVO RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A PASAJEROS DE LAN ECUADOR.	101
TABLA 22: CUADRO COMPARATIVO RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A PASAJEROS DE AVIANCA.	102
TABLA 23: MATRIZ DE ROLES Y MOTIVOS.	112
TABLA 24: DESGLOSE PRECIOS DE PASAJES EN CABINA COMODORO PREMIUM SEGÚN CLASE TARIFARIA.	135
TABLA 25: DETALLE DE ACCIONES COMUNICACIONALES EN MEDIOS ATL	145
TABLA 26: DETALLE DE ACCIONES COMUNICACIONALES EN MEDIOS OTL.....	146
TABLA 27: DETALLE DE ACCIONES COMUNICACIONALES EN MEDIOS BTL	147
TABLA 28: CRONOGRAMA DE ACCIONES COMUNICACIONALES ABRIL 2015 A MARZO 2016	148
TABLA 29: PRESUPUESTO DE ACCIONES COMUNICACIONALES.....	149
TABLA 30: MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.	150
TABLA 31: PROYECCIÓN ANUAL DE LA DEMANDA PARA LA CABINA COMODORO PREMIUM, EN DÓLARES, PERIODO ABRIL DE 2015 A MARZO DE 2016.....	152
TABLA 32: CÁLCULO DE ASIENTOS VENDIDOS PARA LA CABINA COMODORO PREMIUM, PERIODO ABRIL DE 2015 A MARZO DE 2016.....	153
TABLA 33: DETALLE DE GASTOS DE LA CABINA COMODORO PREMIUM.....	156
TABLA 34: FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO, CABINA COMODORO PREMIUM, ABRIL DE 2015 A MARZO DE 2016.....	157

TABLA 35: FLUJO DE CAJA MENSUAL, CABINA PREMIUM ECONOMY, ABRIL DE 2014 A MARZO DE 2015.....	158
TABLA 36: FLUJO DE CAJA PROYECTADO Y MARKETING ROI, CABINA COMODORO PREMIUM, HASTA MARZO DE 2021.....	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CRECIMIENTO DEL PIB, PRECIOS CORRIENTES, 2009-2013.....	19
GRÁFICO 2: INCREMENTO DEL PIB % EN PRECIOS CONSTANTES (2005), PERIODO 2009-2013	19
GRÁFICO 3: INFLACIÓN, PRECIOS AL CONSUMIDOR, PERIODO 2009-2013.....	21
GRÁFICO 4: INGRESO PER CÁPITA (IPC) A PRECIOS ACTUALES, PERIODO 2009-2013.....	22
GRÁFICO 5: COMPARACIÓN INFLACIÓN E INCREMENTO DEL IPC, PERIODO 2009-2013.....	22
GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA), PERIODO 2008 - 2014	24
GRÁFICO 7: TRÁFICO INTERNACIONAL DEL PASAJEROS, SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR, AJJOG, PERIODO 2008-2013.....	26
GRÁFICO 8: VARIACIÓN DE PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS, AJJOG, PERIODO 2009-2013	27
GRÁFICO 9: INCREMENTO USUARIOS DE INTERNET ECUADOR, 2009-2013.....	30
GRÁFICO 10: SALIDAS DE ECUATORIANOS AL EXTERIOR, ENERO A SEPTIEMBRE 2014.	34
GRÁFICO 11: HISTÓRICO DE VENTAS LAN ECUADOR, 2010-2013.....	56
GRÁFICO 12: VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DE VENTAS LAN ECUADOR, 2011 - 2013	56
GRÁFICO 13: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO DE LAN ECUADOR.	57
GRÁFICO 14: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE AEROLÍNEAS EN VUELOS INTERNACIONALES.	58
GRÁFICO 15: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS AEROLÍNEAS EN VUELOS INTERNACIONALES EN BASE A CANTIDAD DE DESTINOS.	59
GRÁFICO 16: <i>SHARE OF MIND</i> AEROLÍNEAS.....	76
GRÁFICO 17: OCUPACIÓN.....	76
GRÁFICO 18: PRIMER MOTIVO DE VIAJE POR TIPO DE SEXO.	77

GRÁFICO 19: PRIMER MOTIVO DE VIAJE POR OCUPACIÓN.....	77
GRÁFICO 20: SEGUNDO MOTIVO DE VIAJE POR TIPO DE SEXO.....	78
GRÁFICO 21: SEGUNDO MOTIVO DE VIAJE POR OCUPACIÓN.....	78
GRÁFICO 22: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN AEROPUERTO.....	79
GRÁFICO 23: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN AEROPUERTO POR TIPO DE SEXO.	79
GRÁFICO 24: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN AEROPUERTO POR OCUPACIÓN.....	80
GRÁFICO 25: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A BORDO.	80
GRÁFICO 26: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A BORDO POR SEXO.	81
GRÁFICO 27: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A BORDO POR OCUPACIÓN.	81
GRÁFICO 28: FRECUENCIA DE VIAJE.	82
GRÁFICO 29: FRECUENCIA DE VIAJE POR OCUPACIÓN.....	82
GRÁFICO 30: INCONVENIENTES EN AEROPUERTO.	83
GRÁFICO 31: ETAPA CON INCONVENIENTES EN AEROPUERTO.....	83
GRÁFICO 32: PASAJEROS QUE HAN VIAJADO EN LAN.....	84
GRÁFICO 33: DISPOSICIÓN DE PAGO PARA BOLETOS EN CABINA <i>PREMIUM</i> DE LAN.....	84
GRÁFICO 34: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LAN POR TIPO DE SEXO Y EDAD.....	85
GRÁFICO 35: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LAN POR TIPO DE SEXO Y OCUPACIÓN.....	85
GRÁFICO 36: CANAL DE COMPRA MÁS UTILIZADO, POR TIPO DE SEXO Y OCUPACIÓN.....	85
GRÁFICO 37: SEGUNDO CANAL DE COMPRA MÁS UTILIZADO, POR TIPO DE SEXO Y OCUPACIÓN.....	86
GRÁFICO 38: USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA INFORMARSE SOBRE VIAJES Y AEROLÍNEAS.	86
GRÁFICO 39: USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA INFORMARSE SOBRE VIAJES Y AEROLÍNEAS.	87

GRÁFICO 40: TIPOS DE REVISTAS MÁS UTILIZADAS.	87
GRÁFICO 41: DIARIOS IMPRESOS MÁS UTILIZADOS.....	88
GRÁFICO 42: DIARIOS ONLINE MÁS UTILIZADOS.	88
GRÁFICO 43: REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS.	89
GRÁFICO 44: TIPO DE TELEVISIÓN MÁS UTILIZADA.....	89
GRÁFICO 45: COMPORTAMIENTO DE INGRESOS, CABINA PREMIUM ECONOMY, ABRIL 2014 A MARZO 2015	154
GRÁFICO 46: PROYECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE INGRESOS, CABINA COMODORO PREMIUM, ABRIL 2015 A MARZO 2016	154

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: COMPARACIÓN DE ESPACIOS ENTRE ASIENTOS DE CABINA ECONÓMICA Y <i>PREMIUM ECONOMY</i>	4
ILUSTRACIÓN 2: ESQUEMA DE MODELO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.	7
ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA HOLDING LAN AIRLINES	11
ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA LAN ECUADOR.	11
ILUSTRACIÓN 5: INSTRUMENTOS LEGALES DE LA AVIACIÓN CIVIL ECUATORIANA.....	17
ILUSTRACIÓN 6: USO DEL TIEMPO DE LOS ECUATORIANOS.	33
ILUSTRACIÓN 7: GASTO Y PERNOCTACIÓN PROMEDIO DEL TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO.....	36
ILUSTRACIÓN 8: MOTIVOS DE VIAJE DE LOS ECUATORIANOS.	36
ILUSTRACIÓN 9: TIPO DE ALOJAMIENTO DE TURISTAS ECUATORIANOS.....	37
ILUSTRACIÓN 10: MATRIZ MCKINSEY, ATRACTIVO-COMPETITIVIDAD	65
ILUSTRACIÓN 11: FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ENCUESTA LADO ANVERSO.	72
ILUSTRACIÓN 12: FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ENCUESTA LADO REVERSO.	73
ILUSTRACIÓN 13: FORMATO DE APLICACIÓN DE SONDEO EN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	75
ILUSTRACIÓN 14: ESQUEMA DE MACROSEGMENTACIÓN CABINA <i>PREMIUM ECONOMY</i>	108
ILUSTRACIÓN 15: UBICACIÓN DE LA CABINA <i>PREMIUM ECONOMY</i> DE LAN EN MATRIZ FCB.	113
ILUSTRACIÓN 16: MATRIZ IMPORTANCIA-RESULTADO DE SERVICIOS OFRECIDOS EN EL AEROPUERTO.....	115
ILUSTRACIÓN 17: MATRIZ IMPORTANCIA-RESULTADO DE SERVICIOS OFRECIDOS A BORDO.....	116
ILUSTRACIÓN 18: MATRIZ DE ESTRATEGIAS BÁSICAS DE PORTER.	118
ILUSTRACIÓN 19: MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.	119
ILUSTRACIÓN 20: MATRIZ DE CRECIMIENTO ANSOFF.....	120

ILUSTRACIÓN 21: MATRIZ DE DECISIÓN DE MARCAS.	121
ILUSTRACIÓN 22: ESQUEMA DEL MARKETING MIX Y LAS 4 P'S.....	123
ILUSTRACIÓN 23: PROPUESTA NUEVO LOGOTIPO PARA LA CABINA PREMIUM ECONOMY.	124
ILUSTRACIÓN 24: COMBINACIÓN DE COLORES LOGOTIPO COMODORO PREMIUM.....	125
ILUSTRACIÓN 25: FORMATOS DE APLICACIÓN LOGOTIPO COMODORO PREMIUM.....	126
ILUSTRACIÓN 26: FORMATOS DE APLICACIÓN LOGOTIPO COMODORO PREMIUM.....	126
ILUSTRACIÓN 27: DIAGRAMA DE FLOR, ENTREGA DEL SERVICIO DE LAN ECUADOR.....	128
ILUSTRACIÓN 28: MODELO MOLECULAR, ENTREGA DEL SERVICIO DE LAN ECUADOR.....	129
ILUSTRACIÓN 29: MODELO DE SERVIPANORAMAS POR FASES DE ENTREGA DEL SERVICIO PARA LA CABINA PREMIUM ECONOMY	131
ILUSTRACIÓN 30: MATRIZ PRECIO - CALIDAD.....	133
ILUSTRACIÓN 31: UBICACIÓN DE PUNTOS DE VENTA DE LAN ECUADOR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	137
ILUSTRACIÓN 32: ESTRUCTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LAN ECUADOR.....	139
ILUSTRACIÓN 33: MODELO SINTÉTICO DE ORGANIZACIÓN DE IDEAS Y CRITERIOS COMUNICACIONALES.	140
ILUSTRACIÓN 34: RELACIÓN ENTRE MEDIOS ATL, BTL Y OTL.	144

RESUMEN EJECUTIVO

El macroentorno y microentorno en el cual LAN Ecuador desarrolla sus operaciones, en términos generales, es bastante favorable para el desarrollo del presente plan de comunicación. El entorno político, así como la buena situación económica que vive el país desde hace 5 años influyen de forma positiva en el desarrollo y crecimiento del sector turístico ecuatoriano, y por ende de las empresas de aviación.

La industria aeronáutica, a nivel de Latinoamérica y Ecuador, se encuentra en niveles de evolución bastante positivos, ubicándose por sobre el crecimiento a nivel mundial, lo cual también genera un ambiente propicio para el crecimiento de las aerolíneas. Sin embargo hay que considerar que el mercado aéreo ecuatoriano es altamente competitivo, con regulaciones y leyes complejas y exigente y con poca diferenciación entre marcas y aerolíneas, lo cual se podría tomar como una oportunidad cambiar y mejorar el posicionamiento de LAN Ecuador.

Con respecto al segmento del mercado al cual va dirigida la cabina Comodoro Premium lo más importante para los pasajeros es la comodidad, buen servicio y un trato personalizado durante su viaje, características que LAN Ecuador ofrece en la actualidad a todos los pasajeros que viajan en su cabina Premium.

También se pudieron identificar algunas diferencias en los procesos de atención y calidad de servicio entre LAN Ecuador y su principal competidor Avianca para este tipo de pasajeros, lo cual da una ventaja competitiva a LAN Ecuador.

El posicionamiento de la marca LAN es bastante bueno en comparación con el resto de líneas aéreas que operan desde Guayaquil. La marca es asociada con frases positivas como excelencia, buen servicio, comodidad y seguridad, las cuales van relacionadas con los atributos más valorados por los pasajeros cuando viajan en avión.

Por otra parte, gracias a la investigación cualitativa, se pudieron descubrir *insights* muy interesantes de los pasajeros cuando viajan vía aérea, lo cual aporta, de forma significativa, a que el diseño de las estrategias de comunicación vayan muy enfocadas a lo que el pasajero espera, siente y desea cuando viaja en avión, como el anhelo que tienen de que regrese la “época dorada” de la aviación de los años 70 y 80 y que sus viajes los recuerdan por la experiencias vividas en los mismos.

Las estrategias de marketing y publicidad desarrolladas en el presente proyecto permitirán que la nueva marca Comodoro Premium tenga un alto nivel de penetración en la audiencia y se logre instaurar en la mente de los consumidores la ventaja diferencial de esta cabina con respecto a la competencia, con acciones comunicacionales focalizadas al segmento de consumidores al cual va dirigido el servicio.

El nivel de inversión necesario, si bien es cierto es elevado considerando que va dirigido a un nicho de mercado, se encuentra dentro de presupuesto publicitario definido por la compañía, lo cual aporta a la factibilidad de la implementación del presente plan de comunicación en la aerolínea LAN Ecuador.

Desde el punto de vista análisis financiero, en base a la proyección de ingresos, egresos y utilidad bruta estimada luego de la ejecución del plan de comunicación, el presente proyecto es factible y rentable para LAN Ecuador.

La utilidad bruta luego de la aplicación del proyecto experimentaría un aumento del 24.64%. Por su parte el indicador de retorno sobre la inversión publicitaria (*marketing ROI*) nos presenta un panorama negativo durante el mismo periodo, debido a la fuerte inversión que se realizará para el lanzamiento y posicionamiento de la nueva marca.

Sin embargo, al realizar una proyección a 5 años, se puede observar como la inversión publicitaria genera retornos positivos constantes, además de incrementarse de forma paulatina a lo largo de los años, lo cual nos refleja

que, a pesar de los altos costos operativos que tiene la compañía, la inversión necesaria para el plan de comunicación es rentable a mediano y largo plazo.

Palabras clave

Industria aeronáutica

Cabina Premium

Insights

Segmento de mercado

Ventaja diferencial

Marketing ROI

LAN

Capítulo 1

Aspectos Generales

1.- ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El presente proyecto tiene como finalidad el buscar estrategias de mercadeo que permitan a la aerolínea LAN Ecuador incrementar el factor de ocupación de su cabina Premium Economy en vuelos operados desde la ciudad de Guayaquil.

Para esto se realizará un análisis del macroentorno en el cual se desenvuelve el mercado aéreo ecuatoriano y las operaciones de la aerolínea LAN Ecuador, así como un análisis competitivo y de la situación actual de la compañía. También será necesario la realización de una investigación de mercados para conocer el comportamiento de compra y consumo del mercado meta.

Luego de realizado el análisis situacional y la investigación de mercados se desarrollará un plan de marketing en el cual se definirán las distintas estrategias y tácticas que se implementarán en cuanto al producto, precio, plaza y promoción con el fin de lograr que más pasajeros viajen en la cabina *Premium Economy* de LAN Ecuador.

Por último se realizará un análisis financiero, el cual se detallará inversión económica necesaria, la estimación de los ingresos y egresos, así como los indicadores que miden la factibilidad del presente proyecto y la rentabilidad que representará para la compañía.

En los siguientes puntos se ahondará más en la problemática detectada que motiva al diseño del plan de comunicación, así como la justificación de la importancia que tienen para la compañía la implementación del mismo y los objetivos que se esperan cumplir al finalizar el diseño y ejecución del presente proyecto.

1.2 Problemática

Según datos obtenidos del sistema de reservas de la compañía, se ha identificado que en los últimos meses (de enero a noviembre de 2014) el

factor de ocupación de la cabina “*Premium Economy*” se ha ubicado en un 65%, una cifra bastante reducida si la comparamos con el factor de ocupación global de vuelos internacionales, que se ubicó en el 87.6% para agosto del 2014 (El Economista.es, 2014). Esto nos indica que durante la mayor parte del año 2014 han viajando menos pasajeros en la cabina *Premium Economy*, a pesar de tratarse de una ruta en la cual un gran porcentaje de pasajeros son de un perfil ejecutivo y de negocios.

Un asiento en cabina *Premium Economy* equivale aproximadamente a 3 asientos en cabina *Economy*, reduciendo considerablemente la capacidad de asientos dentro de la aeronave y por ende la posibilidad de transportar mayor número de pasajeros en cada vuelo, impactando de forma negativa en la generación de ingresos para la compañía.

De no implementarse estrategias para incrementar el factor de ocupación de la cabina *Premium Economy*, no solo causaría mayores pérdidas desde el punto de vista operacional y financiero, sino que esta debilidad de LAN Ecuador puede transformarse en una oportunidad por los competidores directos como Avianca, lo cual podrá significar una desventaja competitiva para la empresa.

1.3 Justificación

Las compañías de servicios, y en este caso las aerolíneas, deben plantearse, como uno de sus pilares fundamentales, el enfocar sus estrategias de comunicación y publicidad no solo en promociones, bajos costos y descuentos, sino también en la calidad de servicio, beneficios y ventajas que la diferencian del resto de competidores; más aun en un mercado ecuatoriano con un gran número de empresas de aviación que ofrecen vuelos internacionales dentro de América Latina.

En la actualidad LAN Ecuador enfoca sus estrategias de comunicación externa al concepto de “precios bajos y promociones” dejando en segundo plano la calidad de los servicios que ofrece la compañía a sus pasajeros, como se puede en el sitio web de la compañía (www.lan.com), en donde la

mayor parte de los espacios está dirigido a comunicar ofertas y promociones.

Por otra parte la percepción que tienen los pasajeros sobre la calidad del servicio que obtienen volando en determinada aerolínea es otro de los pilares fundamentales para generar un valor agregado sostenible a través del tiempo en las empresas de aviación, sobretodo en un mercado mundial altamente competitivo, con 247 aerolíneas (International Air Transport Association (IATA), 2014), y tres compañías compitiendo a nivel de Ecuador en un mercado aéreo que en los últimos años a mostrado indicadores de crecimiento (El Telégrafo, Decano de la Prensa Nacional, 2014), con costos operacionales cada vez más altos, fuertes controles gubernamentales por parte de la Dirección General de Aviación Civil [DGAC], la eliminación del subsidio estatal a combustibles, políticas de fijación de precios muy variable, baja diferenciación entre competidores y con estrategias de mercadeo enfocadas a precios bajos y promociones.

En relación a la atención al pasajero a nivel de Sudamérica, LAN Airlines, (aerolínea miembro del Grupo LATAM Airlines desde el año 2012), ha sido reconocida como la mejor línea aérea de la región y en la calidad de atención del personal por (Skytrax - The World Airline Awards, 2014), lo cual demuestra los exigentes estándares de la empresa en lo que se refiere a satisfacción de sus pasajeros.

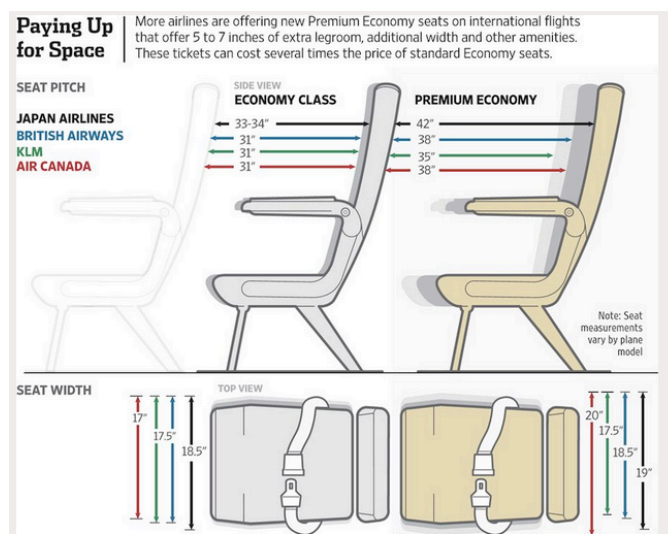
También es importante resaltar el impacto que tiene para un pasajero el ser y sentirse bien atendido por parte de las aerolíneas durante toda su estadía en el aeropuerto, debido al alto valor percibido que los consumidores poseen con respecto al transporte aéreo, sobretodo a pasajeros que buscan un servicio diferenciado y personalizado como el ofrecido en cabina *Premium Economy*.

Según un estudio realizado por *The Wall Street Journal*, la cabina que resulta más rentable para las aerolíneas es la *Premium Economy*, ya que el costo del boleto suele entre 2 y 4 veces mayor que un asiento en clase

económica, pero solo requiere de un 50% más de espacio dentro de la aeronave y costos operativos muchos más bajos para las líneas aéreas que el necesario para ofrecer un servicio en Primera Clase o *Premium Business*, solo se necesita gastar un poco más para generar mayores ingresos que la cabina Económica (Hurst, 2014).

Esta nueva clase de servicio ha venido cobrando mucha fuerza en las aerolíneas más grandes a nivel mundial, sobretodo en vuelo internacionales de corto alcance. Los pasajeros están dispuestos a pagar mucho más por tener un poco más de espacio y un servicio a bordo diferenciado al de clase Económica.

Ilustración 1: Comparación de espacios entre asientos de cabina económica y *premium economy*.



Elaboración: The Wall Street Journal Fuente: (Hurst, 2014)

Al desarrollar estrategias de comunicación enfocadas a transmitir los beneficios que ofrece LAN Ecuador al momento de viajar en cabina *Premium Economy*, en comparación con los viajes en clase Economy y también frente al servicio ofrecido por las aerolíneas competidoras, se busca redefinir el posicionamiento que tienen los pasajeros con respecto a LAN Ecuador, pasando de una imagen de “precios bajos” a “buen servicio”. A su vez impacta directamente en la generación de mayores ingresos para la compañía. Esto a mediano y largo plazo, sumado a la tendencia a la baja de los precios de los pasajes aéreos, continuará favoreciendo al crecimiento y

fortalecimiento de la compañía así como de la industria aérea ecuatoriana la cual, según datos del Banco Mundial, experimentó un crecimiento del 23.67% del año 2012 al 2013, incluyendo vuelos domésticos e internacionales. (Grupo del Banco Mundial, 2014).

Este crecimiento sostenible del mercado aéreo en el Ecuador también favorecerá al fortalecimiento de la industria turística del país, tanto a nivel interno como internacional, lo cual beneficiaría a cientos de empresas y miles de personas dedicadas a la actividad turística, contribuyendo a su vez al desarrollo del país.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, los proyectos de investigación y trabajos de titulación desarrollados por los estudiantes de la Facultad de Especialidades Empresariales en su mayoría no abordan temáticas como el análisis del servicio al cliente o estudio del mercado aéreo ecuatoriano, solo se registra solo un proyecto de titulación relacionado con procesos de atención, mercado aéreo o aerolíneas durante el periodo 2013-2014 (RDI.UCSG (Repositorio Digital Institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil), 2014).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer las ventajas y beneficios de viajar en cabina *Premium Economy* de LAN Ecuador en vuelos operados desde la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis situacional del macroentorno y microentorno en el cual se desenvuelve la compañía.
2. Desarrollar una investigación de mercados dirigida a los pasajeros que viajan en vuelos regionales (dentro de Sudamérica) de LAN Ecuador.

3. Diseñar un plan de comunicación para dar a conocer los beneficios que tienen los pasajeros viajando en cabina Premium Economy, frente al servicio recibido en clase Economy de la aerolínea LAN Ecuador.
4. Ejecutar un análisis de factibilidad financiera para el plan de comunicación.

1.5 Contextualización

El plan de comunicación para dar a conocer las conocer los beneficios que tienen los pasajeros viajando en cabina Premium Economy, frente al servicio recibido en clase Economy de la aerolínea LAN Ecuador se aplicará en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador.

1.6 Resultados esperados

1. Obtener información necesaria sobre el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la compañía, para desarrollar un plan de comunicación eficaz.
2. Conocer el comportamiento, opiniones, gustos y preferencias de los pasajeros viajando en vuelos regionales (dentro de Sudamérica) de LAN Ecuador.
3. Lograr aumentar el nivel de fidelización de los pasajeros “Preferentes” dando a conocer los beneficios exclusivos que reciben al momento de viajar en clase Premium Economy.
4. Atraer a pasajeros de un nivel socioeconómico medio-alto y alto que en la actualidad realizan sus viajes en cabina *Economy* mediante una clara diferenciación de los beneficios y ventajas que ofrece LAN Ecuador en su cabina *Premium Economy*.
5. Definir si es factible y rentable para LAN Ecuador el diseño y posible implementación del plan de comunicación.

Capítulo 2

Análisis Situacional

1.7 Esquema de modelo teórico

Ilustración 2: Esquema de modelo teórico para el desarrollo del plan de comunicación.



2.- ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 La Empresa

2.1.1 Historia

Los orígenes de LAN se remontan a 1929, año en que fue constituida como empresa estatal chilena para prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia. Tras operar durante 60 años como empresa estatal, en 1989 el Estado de Chile vendió el 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS), iniciando así su privatización. Desde entonces, LAN comenzó un proceso de expansión e internacionalización. (Latam Airlines Group S.A., 2014)

En el 2000, LAN se incorporó a Oneworld™, una alianza entre aerolíneas líderes a nivel mundial, que establece acuerdos comerciales bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, Alaska Airlines. Aeroméxico, Mexicana, TAM y Korean Air; permitiendo así crear un alcance global real para los pasajeros. (Latam Airlines Group S.A., 2014)

Durante el mismo año, LAN inició su programa de renovación de flota de pasajeros Airbus con 27 nuevos aviones. Posteriormente, en 2004, se produjo el cambio de imagen corporativa de la compañía, pasando a denominarse LAN Airlines S.A.

Esta uniformidad de marca permite a sus clientes identificar mejor los altos estándares de servicio y seguridad que existen en nuestras aerolíneas LAN Airlines, LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador, LAN Argentina y LAN Colombia. (Latam Airlines Group S.A., 2014).

En el año 2012 LAN Airlines se fusiona con TAM S.A. dando como resultado la creación de LATAM Airlines Group S.A., un holding conformado por las 2 líneas aéreas más importantes de Sudamérica. LATAM Airlines Group S.A. ahora incluye a LAN Airlines y sus filiales en Perú, Argentina, Colombia y Ecuador, LAN CARGO y sus filiales; además de TAM S.A y sus filiales TAM Linhas Aéreas S.A, incluyendo sus unidades de negocio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. TAM Airlines (Paraguay) y Multiplus S.A. (Latam Airlines Group S.A., 2014).

Esta asociación generó uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo en red de conexiones ofreciendo servicios de transporte para pasajeros a alrededor de 150 destinos en 22 países y servicios de carga a alrededor de 169 destinos en 27 países, con una flota de 310 aviones. En total, LATAM Airlines Group S.A. cuenta con más de 51.000 empleados y sus acciones se transan en la bolsa de Santiago, y en las bolsas de Nueva York en forma de ADRs, y de Sao Paulo en forma de BDRs.(Latam Airlines Group S.A., 2014).

Actualmente, LAN Airlines y sus filiales operan 118 aviones de pasajeros, con una de las flotas más modernas del mundo, lo que ha significado mayor eficiencia y una significativa reducción de las emisiones de CO2, reflejando así su importante compromiso con la protección del medio ambiente. (Latam Airlines Group S.A., 2014). Por su parte LAN Ecuador (Aerolane Líneas Aéreas del Ecuador S.A.) es una aerolínea ecuatoriana filial del holding chileno LAN Airlines, que a su vez es miembro del Grupo LATAM Airlines.

Fundada en el año 2003, al adquirir las frecuencias y la totalidad de la extinta Ecuatoriana de Aviación, LAN Ecuador empezó sus operaciones en el país cubriendo únicamente rutas internacionales, desde su base en el antiguo Aeropuerto Simón Bolívar de la ciudad de Guayaquil. Ofrecía servicios diarios a Miami, Nueva York, Madrid, Buenos Aires, Lima y Santiago de Chile con aeronaves y tripulación de vuelo chilena, pero con personal de aeropuerto ecuatoriano.

Posteriormente en el año 2008 se comenzaron a realizar estudios de factibilidad para la introducción de rutas domesticas, vuelos entre Guayaquil, Cuenca y Galápagos. Finalmente en abril de 2009 y tras una fuerte oposición de las aerolíneas locales como TAME EP y AEROGAL (Ecuadorinmediato.com, 2008), LAN Ecuador inició sus operaciones domesticas con 3 aeronaves Airbus A318 con matrículas ecuatorianas, cubriendo 7 frecuencias diarias entre Guayaquil y Quito y en meses posteriores se inauguraron los vuelos a Cuenca, Baltra y San Cristóbal, para lo cual se integraron 2 aeronaves adicionales.

Desde el año 2008 hasta el año 2011, motivados por la subvención de combustibles ofrecido por el estado para aerolíneas ecuatorianas LAN Ecuador decidió registrar su flota de 5 aeronaves Boeing 767 de largo alcance "Long Haul" con matricula ecuatoriana (Airfleets.net, 2014), de esta forma se beneficiarían del subsidio de combustible para operar vuelos a Nueva York, Miami y Madrid.

Esta estrategia fue la base para la consolidación y crecimiento de la empresa en el mercado aéreo ecuatoriano. Beneficio que sería retirado en Enero de 2012 (Diario LA HORA, 2011) luego de un decreto ejecutivo del gobierno el cual destinaba el subsidio a rutas que eran consideradas menos rentables para las empresas de aviación, rutas que eran y siguen siendo operadas por TAME EP.

Actualmente LAN Ecuador cuenta con una flota de 5 aeronaves Airbus A319, matriculadas en Ecuador (Airfleets.net, 2014), adicionales a las

aeronaves chilenas Boeing 767 utilizados para vuelos de largo alcance “Long Haul” y con un equipo de más de 1200 funcionarios. Ofrece vuelos internacionales directos a Madrid, Nueva York, Miami, Santiago de Chile, Buenos Aires y Lima, y vuelos domésticos a Quito, Cuenca, San Cristóbal y Baltra en las Islas Galápagos.

2.1.2 Filosofía Empresarial

Maqueda y Llaguno (1995) definen a la filosofía empresarial como un elemento que dinamiza la cultura empresarial definiendo, de forma explícita, el conjunto de valores y estados futuros de la organización de manera global.

Según el sitio web de LAN Airlines (Latam Airlines Group S.A., 2011), la misión y visión, a nivel de holding son:

- Misión: “Transportar sueños entregando lo mejor de nosotros, así como construir una empresa sustentable donde nos encante trabajar”
- Visión: “Ser reconocida como una de las 3 mejores aerolíneas del mundo para el año 2018”

En el año 2014, como consecuencia de la fusión de LAN Airlines y TAM, se realizó un rediseño de los valores corporativos que rigen el modo de proceder de todos los funcionarios del Grupo Latam Airlines. Según un comunicado interno enviado por la compañía (2014), los nuevos valores son:

- Seguridad y gestión de riesgos.
- Cuidado al cliente.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Excelencia

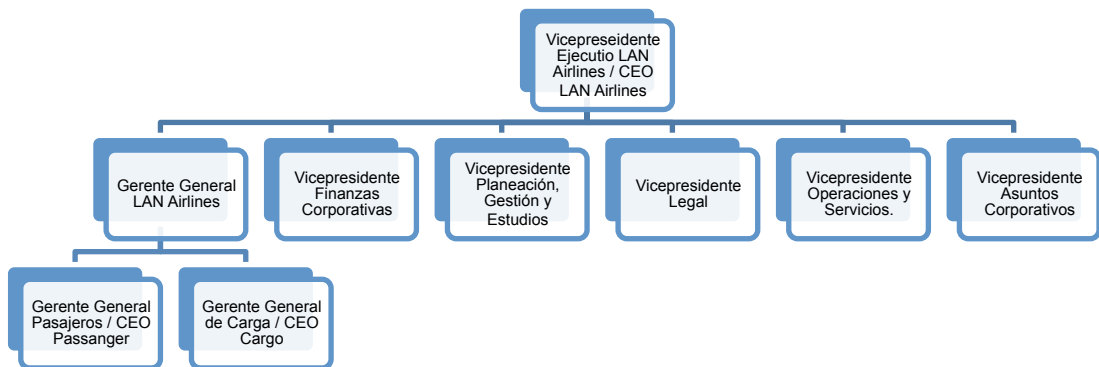
También como parte de la integración de la filosofía empresarial de ambas empresas, se ha definido nuevas metas organizacionales a nivel de Grupo

Latam Airlines. En base a información difundida en un comunicado, los nuevos desafíos corporativos son los siguientes:

- Potenciar el liderazgo de Network
- Mantener el liderazgo de marca y experiencia del cliente.
- Aumentar la competitividad en costos.
- Trabajar en la fortaleza organizacional
- Gestión proactiva de riesgos y stakeholders.

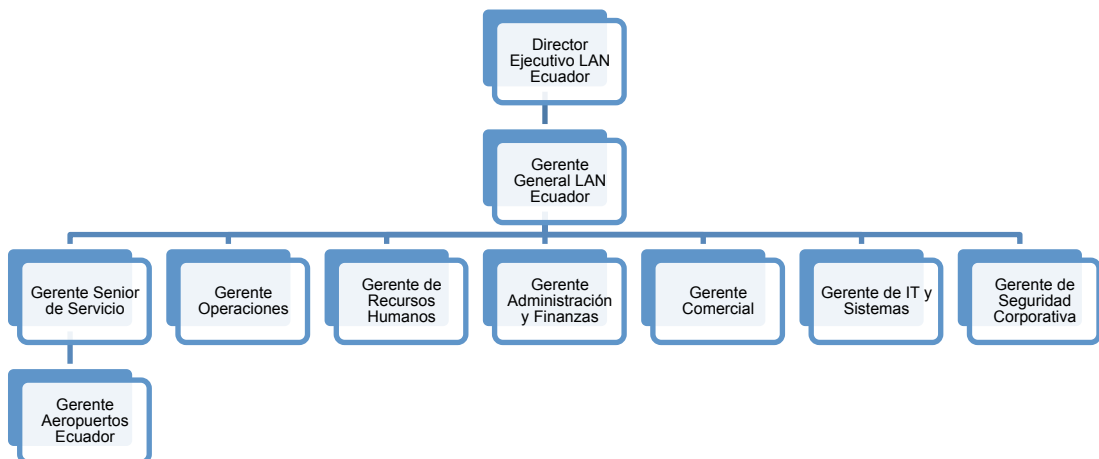
2.1.3 Organigrama Estructural

Ilustración 3: Organigrama holding LAN Airlines



Elaboración: Autor Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2014)

Ilustración 4: Organigrama LAN Ecuador.



Elaboración: Autor Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2014)

2.1.4 Cartera de productos

LATAM Airlines Group S.A. y sus filiales de LAN Airlines y TAM S.A. manejan dos unidades de negocios: Negocio de carga y negocio de pasajeros. El negocio de carga es administrado y operado por LAN Cargo, una empresa miembro de LATAM Airlines Group S.A.

Con más de 85 años de experiencia en transporte de carga, LAN CARGO y sus filiales -TAM Cargo en Brasil, MAS AIR en México y LAN CARGO Colombia en Colombia- son los principales operadores de carga aérea en América Latina y líderes en la industria local, dado su eficiencia, cobertura, calidad de servicio y fiabilidad (LAN Cargo S.A., 2014).

La compañía y sus filiales poseen una moderna flota de aviones cargueros a los que suman el uso de las bodegas de carga de los aviones de pasajeros de LAN y TAM, consolidando así un eficiente modelo de negocio, con una amplia red de destinos, que transforman a LAN CARGO en la mejor opción para unir a Latinoamérica con el mundo (LAN Cargo S.A., 2014).

En relación al negocio de pasajeros, LAN Airlines y sus filiales dividen el negocio de pasajeros en tres segmentos: operaciones de largo alcance (vuelo entre zonas IATA), operaciones regionales (vuelos dentro de Sudamérica), y operaciones domésticas (vuelos nacionales).

Tabla 1: Destinos operados por LAN Ecuador.

RUTAS OPERADAS POR LAN ECUADOR		
Destinos Domésticos (DOM)	Destinos Regionales (REG)	Destinos Internacionales (INTER)
Quito	Lima, Perú	Madrid, España
Cuenca	Santiago de Chile, Chile	Nueva York, Estados Unidos
Baltra (Galápagos)	Buenos Aires, Argentina	Miami, Estados Unidos
San Cristóbal (Galápagos)		

Elaboración: Autor Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2014)

Tabla 2: Destinos LAN Ecuador, frecuencia y días de vuelo

Destinos Domésticos (DOM)	FRECUENCIAS SEMANALES	DIAS DE VUELO
Quito	64	Lunes a Domingo
Cuenca	14	Lunes a Domingo
Baltra (Galápagos)	11	Lunes a Domingo
San Cristóbal (Galápagos)	4	Martes, Viernes, Sábado y Domingo
Destinos Regionales (REG)		
Lima, Perú	7	Lunes a Domingo
Santiago de Chile, Chile	7	Lunes a Domingo
Buenos Aires, Argentina	5	Lunes, Martes, Jueves, Viernes y Domingo
Destinos Internacionales (INTER)		
Madrid, España	3	Lunes, Miércoles y Viernes
Nueva York, Estados Unidos	7	Lunes a Domingo

Elaboración: Autor Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2014)

A su vez, LAN Ecuador ofrece distintas clases de servicio a bordo: Clase Economy, Clase Premium Economy (para vuelos regionales) y Clase Premium Business (para vuelos internacionales). A continuación se hace una breve descripción de las características de cada una de las clases:

1. Clase Economy: Los pasajeros disfrutan de asientos ergonómicos, reclinables y con apoya-cabeza ajustable, pensados únicamente para la comodidad de los pasajeros. Además cuentan con un sistema de entretenimiento individual con música, videos y juegos. (Latam Airlines Group S.A., 2014).
2. Clase Premium Economy: Esta clase fue especialmente diseñada para responder a lo que los pasajeros de negocios más valoran en los vuelos de corta duración: el cuidado de su tiempo y un servicio de excelencia. Para una mayor comodidad, esta clase cuenta con conexión universal para cargar la batería de computadores, iPod, reproductor de DVD o juegos electrónicos. Además del moderno sistema de entretenimiento a bordo con pantallas generales y canales individuales de audio, está disponible una amplia selección de revistas y diarios. (Latam Airlines Group S.A., 2014).

3. Clase Premium Business: Esta clase ha sido creada para que los vuelos se transforme en un verdadero descanso. El rediseño de la cabina y los asientos-cama hacen que los pasajeros disfruten de un sueño perfecto y placentero. Cuenta con un sistema de entretenimiento de última generación, sumado a una atención personalizada, gracias a una mayor cantidad de tripulantes por pasajero. (Latam Airlines Group S.A., 2014)

Los servicios y beneficios otorgados en el aeropuerto, para vuelos regionales, también varían de acuerdo a la clase o cabina en la cual viaje el pasajero. Se pueden categorizar los servicios que se ofrecen de acuerdo a cada una de las fases del proceso de atención al pasajero desde que llega al aeropuerto hasta que embarca en la aeronave.

Cabe recalcar que los pasajeros con categoría *Elite* del programa de fidelización a pasajeros LANPASS, llamados "Preferentes", pueden hacer uso de sus beneficios indistintamente de la cabina en la que estén viajando.

Tabla 3: Servicios ofrecidos en aeropuerto por tipo de cabina.

	CHECK IN	PREEMBARQUE	EMBARQUE
Economy	Counter "Bag Drop"	No aplica servicios o beneficios especiales.	Embarque en fila regular, por número de fila.
	Check in web y en autoservicio.		
	Franquicia de equipajes: 23KG.		
	Franquicia de equipaje de mano: 8KG.		
	Tiempo de espera en fila: 18 minutos.		
Premium Economy	Counter "Preferente"	Invitación al Salón VIP.	Embarque por acceso "Preferente" en cualquier momento.
	Check in web y en autoservicio.		
	Franquicia de equipajes: 69KG.		
	Franquicia de equipaje de mano: 16KG.		
	Priority Bag.		
	Check in en filas 1,2 y 3		
	Tiempo máximo de espera en fila: 7 minutos.		

Elaboración: Autor Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2014)

2.2 Análisis del Macroentorno

2.2.1 Entorno Político – Legal

Panorama político

En los últimos años, el Ecuador ha experimentado un escenario político bastante estable, en comparación con la inestabilidad política y gubernamental que vivió el país durante aproximadamente 1 década, entre 1995 y 2005, tiempo en el cual se posicionaron 7 presidentes distintos.

Durante ese lapso la economía del país se encontraba en una situación bastante compleja debido a la crisis financiera y bancaria que se generó en el año 1999, que afectó a millones de ecuatorianos, causó incertidumbre, inseguridad, así como una baja inversión privada y extranjera, sin contar con la imagen que se tenía del Ecuador a nivel mundial, debido al escenario político tan inestable que se vivía.

La elección del Econ. Rafael Correa como Presidente de la República en el año 2007 marco el inicio de una nueva etapa en el escenario político de la nación al tener un presidente reelecto por 3ra vez consecutiva por la mayoría de los ciudadanos, marcando un precedente en lo que se refiere al cumplimiento de los periodos presidenciales establecidos por la constitución.

Este nuevo escenario a ayudado a mejorar la imagen del Ecuador frente al resto de países de la región y del mundo, a tal punto que en el mes de julio del presente año se llegó finalmente a un acuerdo comercial con la Unión Europea, luego de casi cuatro años de trabajo, el cual se espera que entre en vigencia en el segundo semestre del año 2016 (C.A El universo, 2014).

En la actualidad el gobierno ecuatoriano, enmarcado en su proyecto para el desarrollo sostenible de la nación denominado “Plan Nacional para el Buen Vivir” establece diversas políticas y metas a cumplir dentro de los diversos sectores que componen la economía nacional. También sostiene la importancia de la conformación de nuevas industrias, así como el fortalecimiento de los sectores productivos ya existentes con inclusión

económica, apoyados desde la inversión pública, nueva inversión privada, así como los estímulos a la producción potenciarán la industria nacional. Esto sustituirán las importaciones y disminuirá la vulnerabilidad externa del país (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2013).

Dentro de los sectores productivos que influyen en la matriz productiva del Ecuador se encuentra, entre otros, el turístico. El estado ve como un pilar importante a este sector de la economía, como fuente de generación de empleo y de atracción de inversión extranjera, tal y como se lo declara en la política 10.3 de Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” y en su artículo g: “Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2013).

Entidades reguladoras de la aviación civil

A nivel mundial existen 2 organizaciones encargadas de la regulación y administración del transporte aéreo: la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Organización Internacional de Transporte Aéreo (IATA) por sus siglas en inglés.

La OACI es una agencia especializada de las Naciones Unidas creada en 1944 luego de la firma del Tratado Internacional de Aviación Civil, en Chicago, Estados Unidos. La OACI trabaja con los 191 estados miembros que firmaron dicho tratado, entre ellos el Ecuador, y con las organizaciones globales de aviación para el desarrollo de estándares internacionales y prácticas recomendadas, en las cuales los distintos se basan para el desarrollo de sus leyes y regulaciones de aviación civil. (International Civil Aviation Organization - ICAO, 2014)

Dentro de las organizaciones de aviación con las cuales trabaja la OACI se encuentra la IATA, una organización sin fines de lucro, no política. La participación en ella es voluntaria y abierta a cualquier aerolínea registrada en alguno de los países miembros de la OACI. Su finalidad es la de asegurar

que las líneas aéreas que pertenecen a la organización ofrezcan servicios seguros, rápidos y eficaces, que sean rentables para las mismas compañías y que sean beneficiosos para los pasajeros. (Zambrana, 1995)

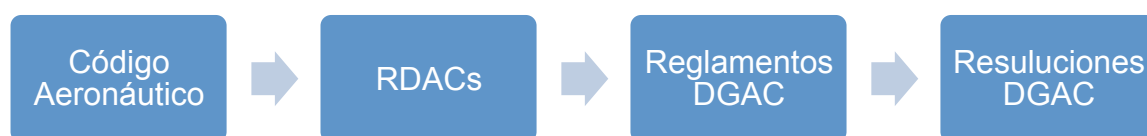
En el Ecuador, todas la líneas aéreas ecuatorianas, ya sean de transporte de pasajeros o de carga, son reguladas por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC). Esta institución tiene como finalidad la administración, regulación, vigilancia y control de la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional. (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2014).

Leyes y regulación de la aviación civil en el Ecuador

La DGAC, como ente regulador de la aviación comercial en el Ecuador, es la encargada del diseño, publicación y cumplimiento de las distintas leyes, políticas y normativas que rigen la operación aeronáutica dentro del territorio nacional.

La regulación y control de la actividad aeronáutica de todas las aerolíneas ecuatorianas se basan en los siguientes instrumentos legales:

Ilustración 5: Instrumentos legales de la aviación civil ecuatoriana.



Elaboración: Autor

Por otra parte, en lo que respecta a la operación de las aerolíneas en el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, la concesionaria “Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A.” (TAGSA) es la entidad que administra el funcionamiento y operaciones del AJJOG, por ende todas las compañías aéreas deben regirse por los procedimientos y normas establecidas la misma, un factor muy importante a considerar al momento analizar, diseñar e implementar mejoras en procesos de atención al pasajero.

En definitiva se puede concluir que el panorama político legal para la aplicación del proyecto es bastante favorable, sobretodo porque existen políticas establecidos a nivel gubernamental que están aportando al crecimiento y fortalecimiento del sector turístico y por consiguiente al sector de las aerolíneas. Sin embargo es importante hacer énfasis en la influencia que tiene la aerolínea estatal TAME EP, la cual actúa como regulador de las tarifas para el mercado de aéreo.

Por otra parte la estabilidad política en el país también ha llegado a niveles muy satisfactorios, al tener un presidente que ha sido reelecto en reiteradas ocasiones de forma consecutiva y que ha cumplido sus mandatos sin mayores intentos de desestabilizaciones democráticas.

2.2.2 Entorno Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

Según Hall y Taylor el Producto Interno Bruto o Producto Nacional Bruto se refiere a la producción obtenida por un país durante un determinado periodo de tiempo, que suele ser de un año o de un trimestre y refleja el flujo de nuevos productos que se obtienen durante dicho periodo. Es medido en cantidades monetarias. (Hall & Taylor, 1992).

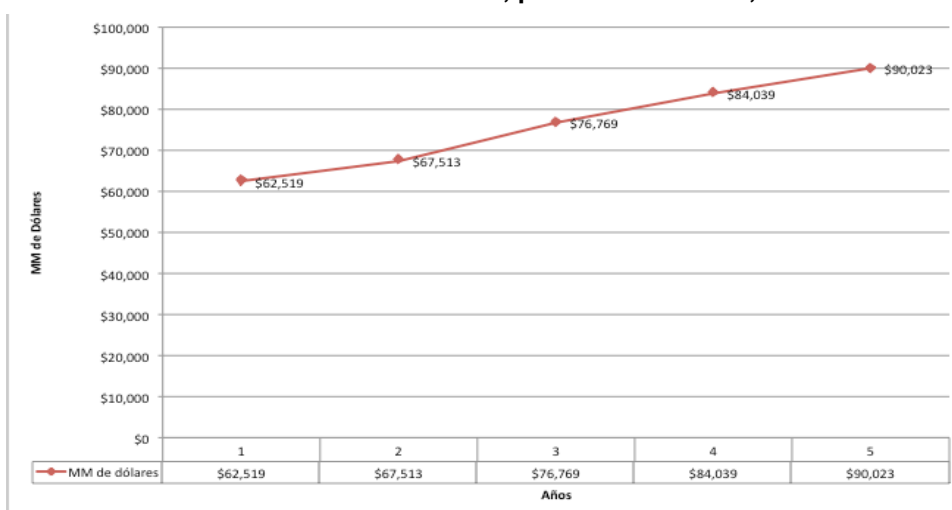
En los últimos 5 años el PIB del Ecuador ha presentado índices de incremento constantes. Entre el año 2012 y 2013 la tasa de crecimiento de PIB fue del 4% según datos del Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014), lo cual nos indica que la situación económica presenta signos de estabilidad. Sin embargo, estos valores siguen estando por debajo de otros países de la región como Colombia con el 4,3%, Perú 5,8% y Chile 4,1% (Grupo del Banco Mundial, 2014)

Si bien es cierto el crecimiento del PIB de Ecuador se encuentra en niveles estables, el porcentaje de incremento entre el 2012 y 2013 ha sido mucho menor que el de periodos anteriores. Entre el año 2011 y 2012 el incremento se situó en el 5,1% y en el 2010 y 2011 tuvo un 7,8% de aumento (Grupo del Banco Mundial, 2014). Esto se debió principalmente a la desaceleración del

crecimiento del consumo público y privado, así como un menor aumento del gasto público con relación al año 2012 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013).

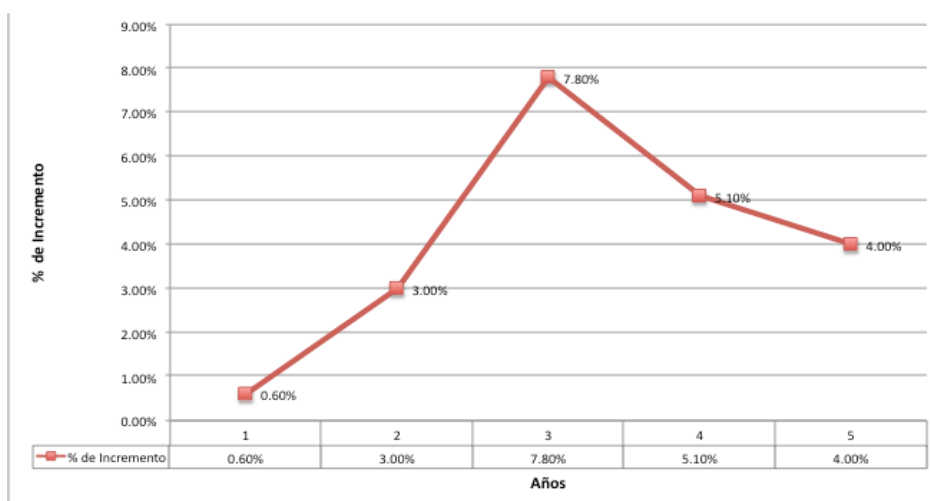
Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), las previsiones del crecimiento del PIB para el Ecuador en los próximos años son positivas, Para el año 2014 se espera un aumento del 4,1%, en el 2015 un 4,2% y en el 2016 un 4,3%; porcentajes que, a pesar de no ser mucho mayores a los del año 2013, se encuentran por encima del crecimiento esperado de la región, con un 2,9%, 3,2% y 3,7% respectivamente. (C.A. El Universo, 2014)

Gráfico 1: Crecimiento del PIB, precios corrientes, 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014)

Gráfico 2: Incremento del PIB % en precios constantes (2005), periodo 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014)

Luego del análisis de los indicadores del PIB, podemos concluir que el panorama económico del país es positivo y estable, a pesar de que en el 2013 el crecimiento económico fue menor que en el año 2011 y 2012.

Esto es una ventaja muy grande para el mercado aéreo ecuatoriano, debido a que, a medida que la economía crece y se mantiene estable, los consumidores incrementan su poder adquisitivo y como consecuencia existe una mayor producción y oferta de bienes y servicios en la economía; los consumidores y empresas invierten y gastan más en una economía estable y que registra un crecimiento, así sea mínimo, lo cual se puede traducir en una oportunidad muy grande para las empresas pertenecientes al sector turístico y de transporte.

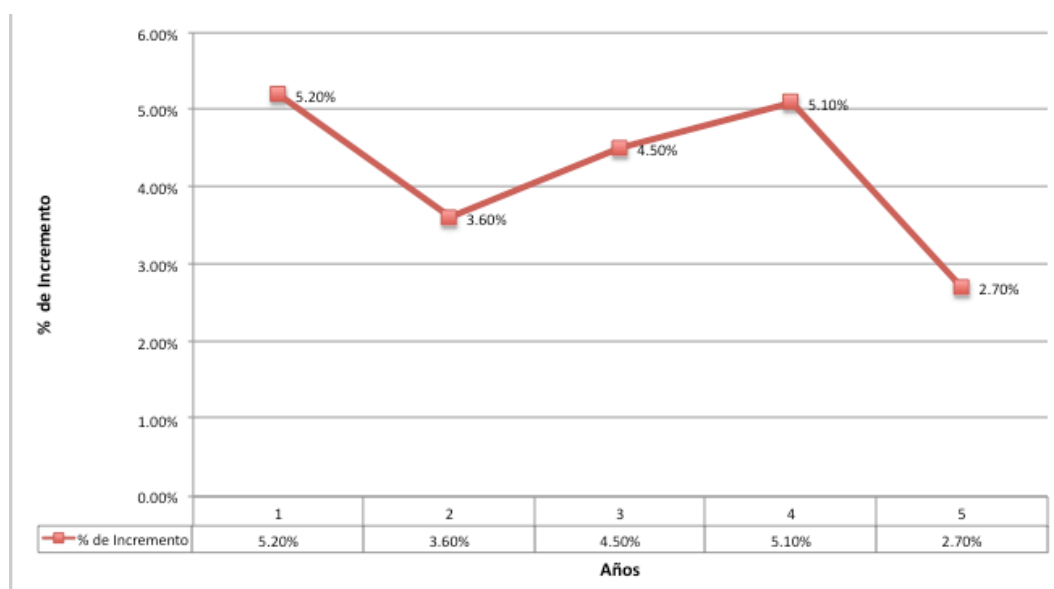
Inflación

La inflación es un proceso en el cual el nivel general de precios se incrementa y el dinero pierde su valor. Si este nivel de precios aumenta de forma constante, entonces los consumidores necesitan cada vez de más dinero para realizar sus transacciones. (Parkin, 2007)

La inflación acumulada en el Ecuador registró, en el 2013, ubicándose en un 2.7% según datos del Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014), una baja considerable en comparación al año 2012 en el cual se registró un valor del 5.1%. El mantener una tasa de inflación baja y estable es favorable para la economía de un país ya que aumenta la capacidad adquisitiva de los ingresos de los consumidores y se tienen bajas tasas de interés.

Una tasa de inflación baja también facilita la realización de contratos y negociaciones a largo plazo, en particular los planes de gasto e inversión de las empresas; permite el aumento de la competencia debido a que con una inflación más baja disminuye la capacidad que tienen las compañías para trasladar los aumentos de costos a sus precios, incrementando de esta forma la competencia, por la vía de mayores niveles de productividad (Univesidad de Antioquía, 2014).

Gráfico 3: Inflación, precios al consumidor, periodo 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014)

Ingreso Per Cápita (IPC)

Según Sanfuentes (1997), el Ingreso Per Cápita o Ingreso por Habitante es un promedio que se obtiene dividiendo el total de la producción de un país (PIB) para la cantidad de habitantes

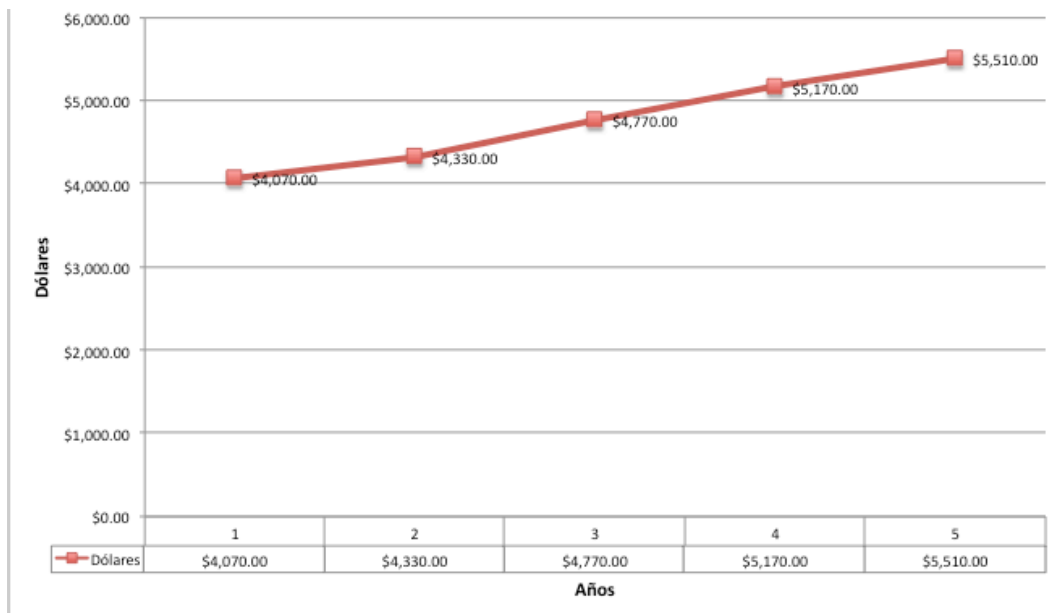
Por lo general este indicador se toma como referencia para analizar el nivel de desarrollo económico de una nación; sin embargo, al ser un valor promedio, no siempre es acertado ya que depende de cómo estén distribuidos los ingresos de la población (Sanfuentes, 1997).

En lo que respecta a la situación actual del ingreso per cápita en el Ecuador, según datos obtenidos del Banco Mundial, se encuentra en USD \$5510 al año 2013 (Grupo del Banco Mundial, 2014), un 6.57% más que el año 2012, y un 15.51% más que el año 2011. Esto nos indica que, al igual que el PIB y el índice inflacionario, que la economía se encuentra en una etapa de crecimiento y estabilidad.

Como podemos observar en el gráfico 4, el incremento del ingreso per cápita en el Ecuador ha venido mostrando un comportamiento positivo durante los últimos 5 años. A demás si se contrasta esta información con la reflejada en

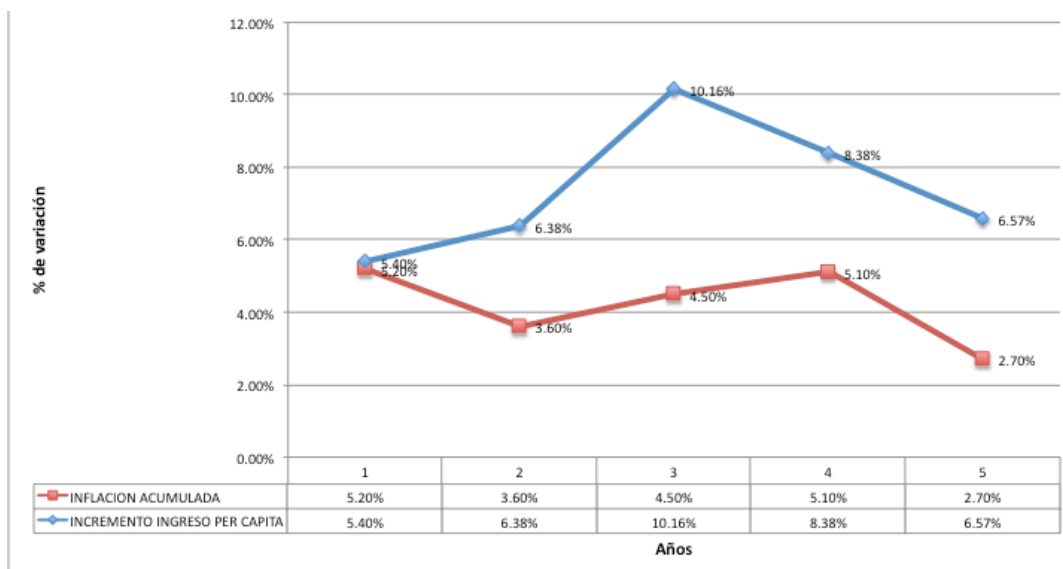
el gráfico 3, es evidente que el aumento del ingreso per cápita crece en mayor porcentaje que la inflación acumulada; esto implica que los consumidores tiene mayor poder adquisitivo.

Gráfico 4: Ingreso per cápita (IPC) a precios actuales, periodo 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014)

Gráfico 5: Comparación inflación e incremento del IPC, periodo 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014)

El que los consumidores ecuatorianos tengan mayor poder adquisitivo es una gran oportunidad para la industria y el mercado aeronáutico debido a

que al tener mayores ingresos, los consumidores pueden incurrir en otros gastos que van más allá de cubrir las necesidades básicas tales como compra de electrodomésticos, vehículos, ahorros, vivienda, educación y en turismo.

Población Económicamente Activa (PEA)

“Las personas económicamente activas son todas aquellas que, teniendo edad para trabajar, están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios económicos en un determinado momento. Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (ocupados) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados).”
(Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE, 2007)

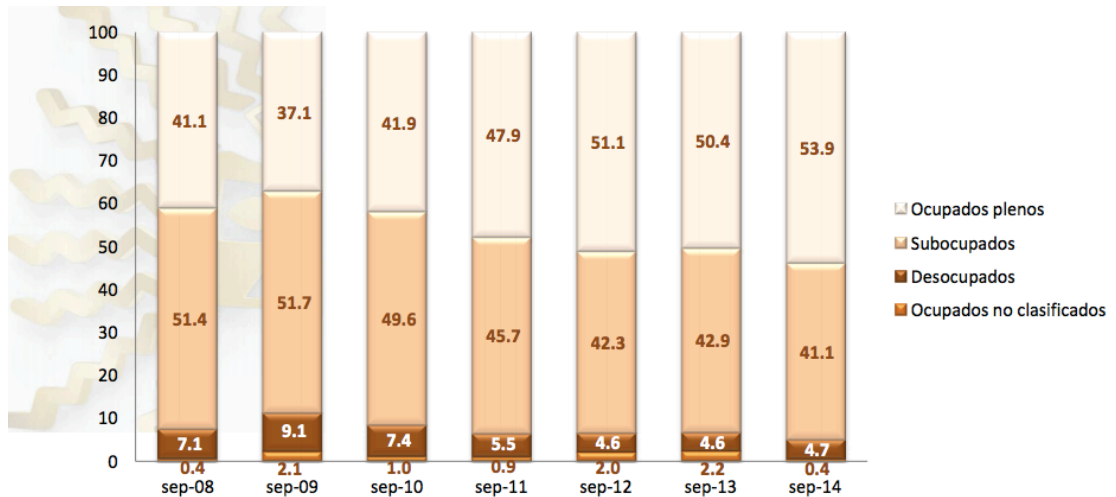
Entre Septiembre de 2008 y Septiembre de 2014, el porcentaje de personas ocupadas plenas, es decir con contrato estable, ha mostrado índices de evolución favorables, pasando del 41.1% de la PEA en 2008 al 53.9% en el 2014.

Esta información nos demuestra que cada vez hay más fuentes de empleo en el país lo cual se traduce en mayores ingresos para los consumidores, lo cual guarda estrecha relación con el incremento del PIB y del IPC a diciembre de 2013.

El tener una población económicamente activa con un factor de ocupación plena que se incrementa cada año no solo indica que cada vez más ecuatorianos tiene un empleo estable, sino que también significa que el sector empresarial privado esta ofreciendo más plazas de trabajo.

Si se considera todos los actores involucrados en la generación de nuevas plazas de trabajo (empresa, proveedores, trabajador, familia, etc.) y los beneficios que traen para cada uno de ellos, se puede decir que es una clara señal de reactivación productiva en el país y de mejora en la calidad de vida de los ecuatorianos.

Gráfico 6: Distribución de la Población Económicamente Activa (PEA), periodo 2008 - 2014



Elaboración: Banco Central de Ecuador Fuente: Banco Central del Ecuador (2014)

Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El Índice de Desarrollo Humano es un indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo cuyo objetivo principal es el dar referencias cuantitativas sobre las privaciones humanas de un determinado país, comunidad o grupo social y de las distancias existentes con respecto a las metas posibles de alcanzar, así como monitorear la eficacia de las políticas en curso. Se analizan básicamente 3 variables que van mas allá de mediciones de desarrollo económico: Nivel de salud, nivel de instrucción y nivel de ingresos (Universidad Nacional del Nordeste, 2004).

EL IDH es una medida que clasifica a los países en una escala de 0 a 1 y permite definir tres niveles de desarrollo humano (Universidad Nacional del Nordeste, 2004):

- ALTO: + de 0,800
- MEDIO: de 0,500 a 0,799
- BAJO: - de 0,500

Según Diego Zorrilla, representante del Ecuador para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el IDH del país ha venido aumentando de forma constante en los últimos años, lo cual ha consolidado a la nación

como un país que ofrece un buen nivel de vida a sus habitantes, el IDH del 2013 se ubicó en 0,711 puntos, mejorando en 3 milésimas con respecto a año 2012. El Ecuador se ubicó en el puesto número 98 de 187 países con mayor desarrollo humano en el planeta. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2014)

En base a esta información podemos concluir que el nivel de vida de los ciudadanos en el país esta mejorando no solo a nivel de ingresos, sino también en lo que respecta a calidad de vida, lo que se puede convertir en una oportunidad para la industria turística y aeronáutica para desarrollar e implementar estrategias dirigidas a incentivar el consumo de productos turísticos, como una forma de continuar mejorando el nivel de vida de los consumidores.

Crecimiento de la Industria

En los últimos 6 años, el mercado aéreo a nivel de América Latina y el Caribe ha mostrado un comportamiento favorable, a pesar de la fuerte crisis financiera mundial que inició en el año 2008. Según datos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) el tráfico internacional de pasajeros creció un 5.2% el año 2013, siendo las líneas aéreas de Oriente Medio las que registraron los niveles más altos de crecimiento con respecto al año 2012, seguido de las aerolíneas de Latinoamérica y del Caribe. (Organización de Aviación Civil Internacional OACI, 2013)

Tabla 4: Tráfico regional de pasajeros y crecimiento de capacidad, participación del mercado y coeficiente de ocupación.

	Internacional		del interior		Total			
	Pasajeros-kilómetros de pago						ASK	LF
	Crecimiento de tráfico	Participación en el mercado	Crecimiento de tráfico	Participación en el mercado	Crecimiento de tráfico	Participación en el mercado	Crecimiento de la capacidad	Coeficiente de ocupación
África	↑ 7,4%	3%	↑ 4,2%	1%	↑ 7,0%	2%	↑ 5,2%	69,6%
Asia y Pacífico	↑ 5,2%	27%	↑ 9,6%	37%	↑ 7,2%	31%	↑ 6,7%	77,2%
Europa	↑ 3,8%	38%	↑ 3,7%	8%	↑ 3,8%	27%	↑ 2,6%	79,9%
Latinoamérica y el Caribe	↑ 8,6%	4%	↑ 4,2%	7%	↑ 6,3%	5%	↑ 5,0%	76,1%
Oriente Medio	↑ 10,9%	13%	↑ 16,1%	1%	↑ 11,2%	9%	↑ 11,5%	76,9%
Norteamérica	↑ 2,6%	14%	↑ 1,9%	46%	↑ 2,2%	26%	↑ 1,9%	83,0%
Mundial	↑ 5,2%	100%	↑ 5,1%	100%	↑ 5,2%	100%	↑ 4,6%	79,1%

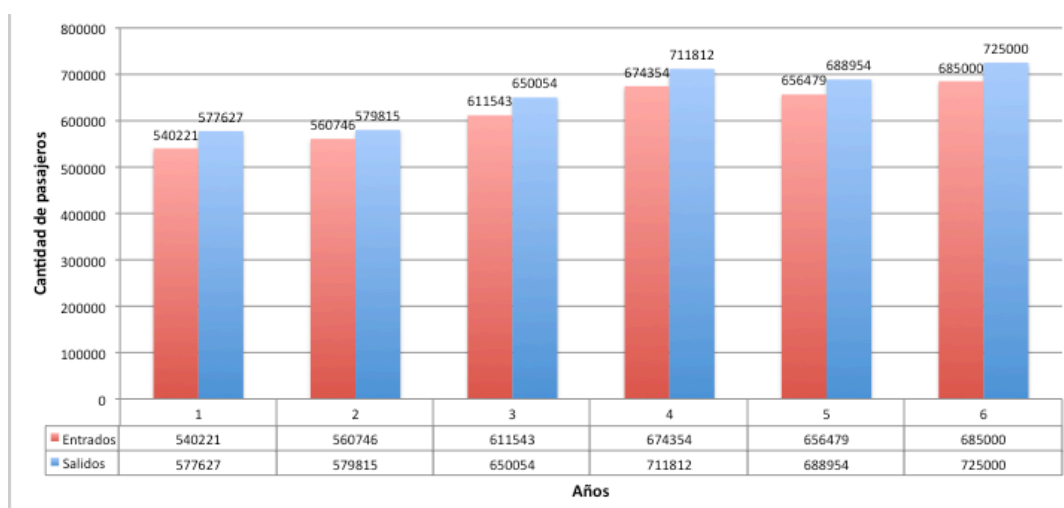
Elaboración: OACI Fuente: (Organización de Aviación Civil Internacional OACI, 2013)

Como podemos apreciar en la tabla 4, el crecimiento del tráfico de pasajeros a nivel de Latinoamérica y el Caribe en el año 2013 fue muy superior al promedio de crecimiento de la industria a nivel mundial, ubicándose en un 8.2% sobre un 5.2% del promedio mundial, ubicándose un segundo lugar en nivel de crecimiento a nivel mundial, lo que nos indica que el mercado aéreo regional se encuentra en un nivel óptimo de crecimiento.

Este crecimiento motiva a las compañías aéreas a realizar mayores inversiones en lo que respecta a adquisición de nuevas aeronaves, mejoras en los servicios ofrecidos, apertura de nuevas rutas y una muy fuerte inversión en lo que respecta a nuevas tecnologías en el transporte aéreo. Todo esto genera, a mediano y largo plazo, mejores procesos de atención a los pasajeros y a su vez mejores niveles de percepción con respecto al servicio recibido.

Con respecto al comportamiento del mercado aeronáutico en el Ecuador también podemos constatar un aumento constante del tráfico de pasajeros internacionales, lo cual tiene concordancia con el crecimiento económico del país durante el mismo periodo, según datos de la Dirección General de Aviación Civil DGAC.

Gráfico 7: Tráfico internacional del pasajeros, servicio regular y no regular, AJJOG, periodo 2008-2013



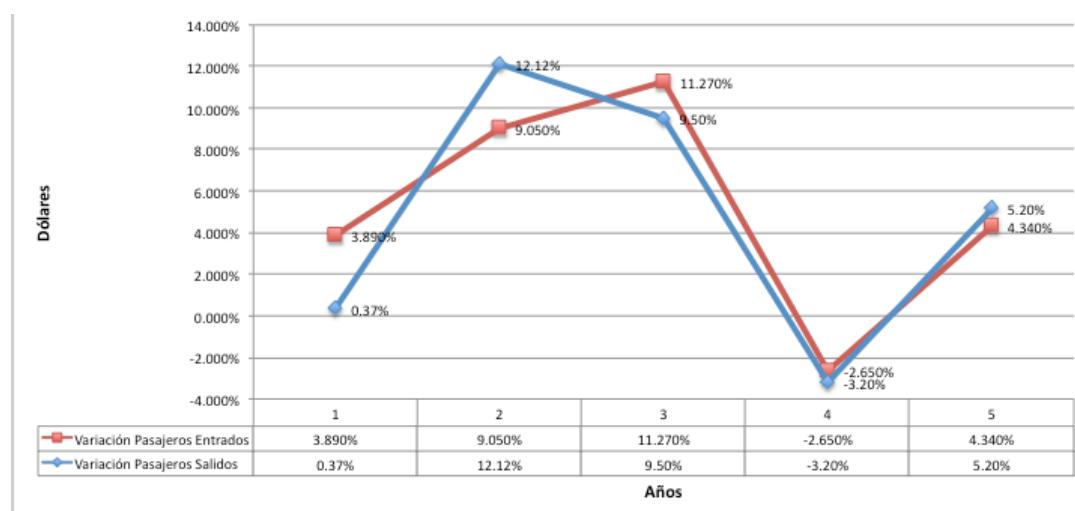
Elaboración: Autor Fuente: (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2013)

El gráfico 7 refleja el flujo de pasajeros internacionales entrantes y salientes, tomando como referencia los datos del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil. Podemos observar que entre el año 2008 y 2011 se registró un crecimiento constante, pasando de 540,221 pasajeros entrantes en el 2008 a 674,354 pasajeros en el 2011, un 24,82% de incremento; y de 577,627 pasajeros salientes en el 2008 a 711,812 pasajeros en el año 2011, un 23.23% de crecimiento. (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2013).

Sólo en el año 2012 se registro una caída considerable de pasajeros internacionales saliendo desde la ciudad de Guayaquil, pasando de 674,354 pasajeros entrantes en el 2011 a 656,479 pasajeros en 2012; y de 711,812 pasajeros salientes en el 2011 a 688,954 en el año 2012 (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2013), en gran parte debido al alza de los precios de los boletos ocasionada por la supresión del subsidio de combustibles por parte del estado ecuatoriano a las aerolíneas ecuatorianas.

A pesar de la caída de pasajeros en el año 2012, la industria aérea mostró índices de recuperación en el año 2013 aumentando de 656,479 a 685,000 pasajeros entrantes transportados; y de 688,954 a 725,000 pasajeros salientes (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2013).

Gráfico 8: Variación de pasajeros entrados y salidos, AJJOG, periodo 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente de datos: (Dirección General de Aviación Civil DGAC, 2013)

En este gráfico podemos contrastar los índices de variación de pasajeros internacionales salientes y entrantes transportados desde y hacia el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil. Es evidente que durante los años 2010 y 2011 se registraron los picos más altos de incremento en el flujo de pasajeros transportados, con un 12.12% de pasajeros salidos en el año 2011 y un 11.27% de pasajeros entrantes en el año 2012

En el año 2013 se experimentó un incremento de 8.4 puntos porcentuales en lo que respecta a pasajeros salidos, pasando del -3.2% en el año 2012 al 5.2% en el año 2013; y del -2.65% de pasajeros entrantes a un 4,34% en el año 2013, un incremento de 7 puntos porcentuales.

2.2.3 Entorno Tecnológico

La inversión desde el sector público

Durante los últimos años el gobierno ecuatoriano ha invertido una gran cantidad de recursos humanos y económicos para el avance científico y tecnológico de país, como pilar de desarrollo de la matriz productiva del Ecuador.

El mayor ejemplo de esta nueva política estatal es el diseño e implementación del proyecto “Yachay”, la Ciudad del Conocimiento”, el cual se ha convertido en referente tecnológico a nivel mundial.

“La ciudad tecnológica, situada en la localidad andina de Urcuquí, en la provincia de Imbabura (norte) a poco más de 120 kilómetros al norte de Quito, abrió sus puertas en marzo pasado y tiene la meta de convertirse en la mayor gestora de conocimiento para transformar la academia y la industria local.” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2014).

A parte del proyecto Yachay, el sector público impulsará innovaciones tecnológicas desde el mes de noviembre de 2014, con la finalidad de

impulsar el diseño e implementación de proyectos emprendedores e innovadores que puedan comercializarse a nivel local y sobretodo mundial. Los modelos de inversión que se utilizarán para esta nueva propuesta del gobierno son: Arrancar un nuevo negocio apoyados en la tecnología (*Start Up*) y mediante fondos de inversión públicos y privados (*Private Equity*).

Por otra parte el gobierno nacional también planea incrementar la inversión en investigación y desarrollo del 0.35% al 0.78% del PIB en los próximos años y sostiene que para lograr este objetivo es indispensable crear una cultura de innovación que incluya el desarrollo y formación de talento humano, institucionalidad con regulaciones y articulación de redes del conocimiento.

El estado también sostiene que es fundamental la producción nacional innovadora y promueve la creación de alianzas público-privadas para la creación de un Instituto de Educación Superior Técnico donde se combine el trabajo con el estudio. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 2014).

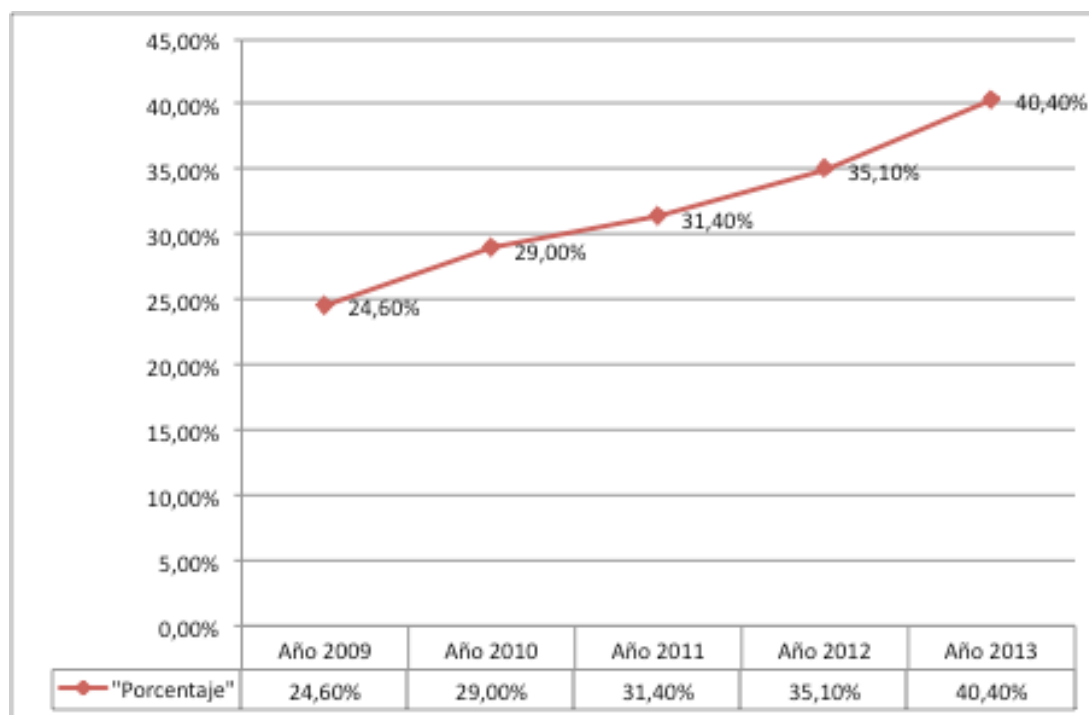
Acceso a Internet

Los esfuerzo del sector público y sobretodo el sector privado para ofrecer servicios de Internet que puedan ser adquiridos y utilizados por un mayor número de ecuatorianos han contribuido a una sociedad en la cual cada año más ciudadanos tengan acceso a esta herramienta básica de comunicación en la actualidad.

Según datos del Banco Mundial, hasta finales del año 2013, el 40.4% de la población ecuatoriana utilizan el Internet, una cifra que ha venido incrementándose considerablemente desde el año 2009, cuando se registró una tasa de usuarios del 24.6%.

En el gráfico 9 se puede apreciar con detalle la evolución de los últimos 5 años (2009 al 2013) del porcentaje de ecuatorianos con acceso a servicios de Internet.

Gráfico 9: Incremento usuarios de Internet Ecuador, 2009-2013



Elaboración: Autor Fuente: (Grupo del Banco Mundial, 2014)

En sólo 5 años se incrementó la cantidad de usuarios en un 15.8%, lo cual equivale a 2,486,585 personas más que en el año 2009. Esto refleja que existe una fuerte inversión por parte del estado y la empresa privada para ofrecer tarifas de acceso a Internet asequibles para los consumidores, lo cual permite a los ecuatorianos acceder a fuentes de información a nivel global, mayores facilidades para la comunicación y permite una constante actualización de las nuevas tendencias en aspectos tecnológicos, científicos, educativos, económicos, etc., que contribuyen a incrementar el nivel de educación y desarrollo de la población.

Sin embargo, a pesar de poseer una alta tasa de penetración en servicios de Internet en la población, solo el 6.37% (1,002,502 habitantes) poseen acceso a una conexión a Internet por Banda Ancha fija, según datos del Banco Mundial (Grupo del Banco Mundial, 2014). Esto nos indica que aún solo una minoría de la población ecuatoriana puede hacer uso pleno de todos los beneficios que ofrece el Internet a nivel mundial, debido a las bajas conexiones de velocidad disponibles para la mayor parte de los usuarios.

Uso de servicios de telefonía celular

En el país se ofrece el servicio de telefonía celular desde hace aproximadamente 2 décadas, marcadas por saltos gigantescos en el desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial y que han sido introducidas de forma paulatina en el mercado ecuatoriano.

En la actualidad se ofrecen servicios de telefonía celular por parte 3 de empresas privadas multinacionales (Movistar y Claro) y una estatal (CNT). Las 3 ofrecen cobertura con tecnología 3G, la cual está siendo reemplazada paulatinamente a nivel mundial por la tecnología 4G LTE. Solo la empresa estatal CNT ofrece desde el año 2014 esta nueva tecnología, la cual permite la descarga de contenido multimedia a velocidades hasta 10 veces mayor que con una cobertura 3G (Verizon Wireless, 2014).

Con respecto al uso de teléfonos celulares en el país, según un estudio del INEC, el 51.4% de las personas de 5 años o más poseen al menos 1 teléfono celular activado y el 16.9% poseen un teléfono inteligente o *Smartphone*, lo cual equivale a 1,261,944 habitantes a finales del año 2013 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2014).

En este mismo estudio también se detalla el gasto promedio que tuvieron los hogares ecuatorianos en lo relacionado a la adquisición de tecnologías de información y comunicación (TIC's), el cual se ubicó en USD \$118.37 mensuales por familia; esto incluye servicios de Internet y telefonía celular, gastos en equipos celulares, recargas electrónicas, etc. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2014).

En base al análisis realizado sobre el entorno tecnológico en el Ecuador podemos resaltar el incremento de ecuatorianos con acceso a Internet, el cual ha reflejado niveles de crecimiento bastante positivos; así como la inversión en nuevas tecnologías en telefonía celular por parte de empresas estatales y sobre todo la política establecida por el gobierno con respecto al fomento de proyectos de investigación y desarrollo y sus planes para incrementar el nivel de inversión en este sector.

Todo esto indica que existe un ambiente tecnológico favorable en el país, que potencia el desarrollo de los sectores estratégicos de la matriz productiva del país, incluido el turístico, implementación de nuevos proyectos, así como la apertura de nuevos mercados.

2.2.4 Entorno Socio - Cultural

El Ecuador desde el año 2007 cambió su enfoque gubernamental como consecuencia de la elección del Econ. Rafael Correa como Presidente, pasando de un país con un modelo económico y social basado en el capitalismo y el libre mercado a un enfoque socialista que pone en primer lugar el bienestar del ser humanos, por encima del capital.

Este nuevo enfoque llamado “Socialismo del siglo 21” ha traído consigo políticas gubernamentales que ha dado un giro completo a la estructura social y económica de la nación. La nueva ideología introducida en el país ha generado, como complemento al crecimiento y evolución de los indicadores macroeconómicos analizados previamente, un desarrollo en términos sociales que no se habían sido vistos en décadas. Este crecimiento económico y social ha traído a su vez un cambio del comportamiento de los consumidores y familias ecuatorianas.

Para el presente análisis se tendrán en cuenta variables de comportamiento del consumidor relacionadas con el uso de su tiempo y actividades turísticas, sector al cual pertenece LAN Ecuador como aerolínea.

Uso del tiempo de los ecuatorianos

El cómo administran su tiempo los consumidores es una variable importante de análisis al momento de plantear estrategias de comunicación y planes de medios para un plan de comunicación. Permite identificar los espacios y tiempos adecuados para dar a conocer el mensaje que se desea transmitir con una campaña. A su vez nos da una idea del tiempo dedicado a actividades de distracción y recreación, las cuales pueden ser relacionadas

también con el consumo de productos turísticos y por ende los viajes vía aérea.

Ilustración 6: Uso del tiempo de los ecuatorianos.



Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Fuente: INEC (2013)

Como podemos identificar en la ilustración 6, los ecuatorianos dedican aproximadamente 10 horas semanales a actividades de convivencia y recreativas, lo cual representa el 8.9% del tiempo de actividad promedio de las personas en la semana, 112 horas (16 horas de actividad diarias por 7 días a la semana). Un porcentaje similar es dedicado al consumo de medios de comunicación y lectura.

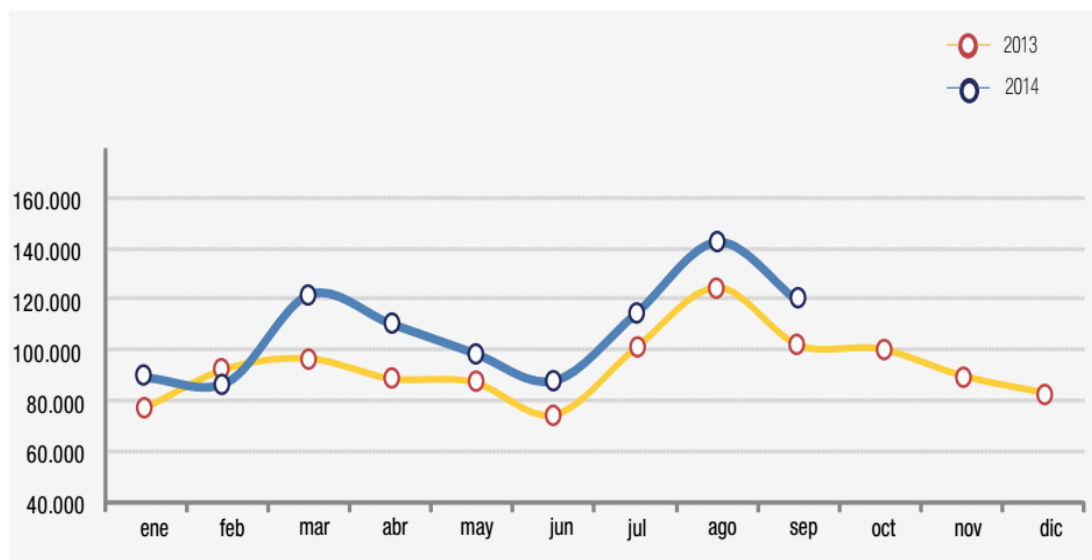
Si bien es cierto en términos generales parecería que los consumidores no dedican mucho tiempo al consumo de medios de comunicación, hay que considerar que con las nuevas TIC's, los consumidores se mantienen informados y conectados durante la mayor parte del día, ya sea mientras se dedican a trabajar, realizar actividades domésticas, etc.

Comportamiento del turismo emisor ecuatoriano.

Según datos de Ministerio de Turismo del Ecuador la número de ecuatorianos que salieron al exterior en el mes de septiembre fue de

118,195, un 14% más que lo registrado en septiembre de 2013. Así mismo se registró un incremento del 12% de viajeros entre Enero y Septiembre de 2014, con respecto al mismo periodo del año anterior. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

Gráfico 10: Salidas de ecuatorianos al exterior, enero a septiembre 2014.



Elaboración: Ministerio de Turismo Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

En el gráfico 10 se puede ver el nivel de salidas al exterior de los ecuatorianos 2014 tiene sus niveles más altos en los meses de marzo y agosto, comportamiento parecido al registrado en el año 2013, esto nos indica que es un indicador de se comporta de forma cíclica.

Los meses con niveles de salidas más elevados coinciden con las vacaciones escolares en la región costa (Febrero a Abril) y en la región sierra (Julio a Septiembre).

Estos datos indican un crecimiento constante del nivel que ecuatorianos que viajan al exterior durante los últimos 4 años, lo cual significa que el consumidor promedio goza de mayores recursos económicos para invertir en actividades de recreación, como es el gasto de actividades de turismo. Lo cual guarda concordancia con la información reflejada en el análisis del entorno económico con respecto al incremento del PIB per cápita,

disminución de la tasa de inflación e incremento del nivel de empleo fijo de los ecuatorianos.

Las Jefaturas de Migración que registran mayores salidas de turistas ecuatorianos son la del Guayas (Guayaquil), Pichincha (Quito) y El Oro (Huaquillas). En el caso de la ciudad de Guayaquil, entre el año 2013 y 2014 se registró un incremento del 13.75%, pasando de 376,156 a 427,884 viajeros; mientras que desde la ciudad de Quito el incremento fue solo del 8.27%, pasando de 346,994 a 375,965 viajeros. Esto significa que han salido más turistas ecuatorianos desde Guayaquil que desde Quito en el último año (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

En lo que se refiere a medios de transporte, del total de turistas ecuatorianos que salen del país, el 83% lo hace vía aérea y el 13% vía terrestre (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

Tabla 5: Principales destinos de turistas ecuatorianos 2014.

Rk	País	2014						% part.
		Primer trimestre	Segundo trimestre	julio	agosto	septiembre	ene - septiembre	
1	Estados Unidos	109.231	110.389	45.082	51.671	49.345	365.718	37,3
2	Perú	50.543	50.167	16.371	30.049	17.061	164.191	17,4
3	España	26.587	25.445	8.649	8.632	10.864	80.197	8,2
4	Colombia	23.529	23.820	9.493	10.320	8.045	75.207	7,9
5	Panamá	17.287	14.515	5.807	8.502	5.288	51.399	5,4
6	Argentina	8.573	9.346	2.749	3.626	3.692	27.986	2,9
7	México	7.175	6.896	3.134	4.839	3.252	25.296	2,6
8	Chile	8.170	6.343	2.195	2.618	2.499	21.825	2,3
9	Brasil	3.340	10.058	1.559	1.444	3.494	17.557	1,9
10	Italia	6.280	5.383	2.089	2.060	1.156	19.314	1,9
Total		260.723	262.372	97.128	123.761	104.696	849.680	100,0

Elaboración: Ministerio de Turismo Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

Los destinos más visitados por los ecuatorianos hasta septiembre de 2014 son Estados Unidos, Perú y España, con un 62% del total de viajeros. Los destinos a América del Sur como Argentina, Chile y Brasil constituyen el 24.5% del total, lo cual puede considerarse como un mercado bastante atractivo con un mercado meta de aproximadamente 236,616 pasajeros. En

general podemos concluir que Estados Unidos y países de Sudamérica son los más visitados por los ecuatorianos, lo cual concuerda con los destinos que ofrece LAN Ecuador.

En promedio el turista extranjero gasta USD \$1000 por viaje y pernocta un estimado de 14 noches, mientras el nacional gasta \$ 94 dólares en su viaje con una pernoctación estimada de 4 noches.

Ilustración 7: Gasto y pernoctación promedio del turista nacional y extranjero



Elaboración: Ministerio de Turismo

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

Perfil del turista ecuatoriano

Ilustración 8: Motivos de viaje de los ecuatorianos.

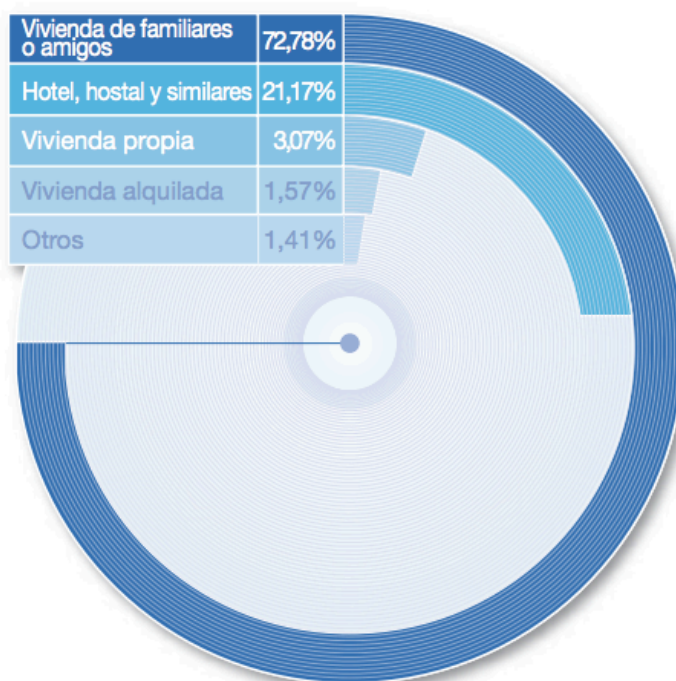


Elaboración: Ministerio de Turismo

Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

Como podemos apreciar en la ilustración 8, la mayoría de los ecuatorianos viajan para visitar a familiares o amigos (46%) y para realizar actividades vacacionales y de recreación (33%). En lo que respecta a alojamiento en su destino, la mayoría de viajeros se hospedan en casas de familiares o amigos (72,78%), seguido por los hoteles y hostales o *Hostels* (21,17%) y un mínimo porcentaje llegan a viviendas propias.

Ilustración 9: Tipo de alojamiento de turistas ecuatorianos.



Elaboración: Ministerio de Turismo Fuente: (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2013)

2.2.5 Análisis PESTA cuantificado y conclusiones

En la tabla 6 muestra cada una de las variables incluidas en el análisis del macroentorno y la calificación de impacto correspondiente en la cual:

5 = “Muy Bueno”, 4 = “Bueno”, 3 = “Regular”, 4 = “Malo” y 5 = “Muy Malo”.

Al final de la se puede apreciar un valor promedio de calificación del análisis PESTA, para tener una idea más general sobre la situación actual del macroentorno.

Tabla 6: Análisis P.E.S.T.A Cuantificado

VARIABLE	IMPACTO
ENTORNO POLITICO - LEGAL	2
Panorama político	1
Entidades reguladoras de aviación civil	2
Leyes y regulación de aviación civil	3
ENTORNO ECONOMICO	2.5
Producto Interno Bruto	3
Inflación	2
Ingreso Per Cápita	3
Población Económicamente Activa	2
Indice de Desarrollo Humano	2
Crecimiento de la Industria	3
ENTORNO TECNOLOGICO	2
Inversión sector público	2
Acceso a Internet	3
Uso de servicios de telefonía celular	1
ENTORNO SOCIO - CULTURAL	1.75
Situación social actual	2
Uso del tiempo del consumidor	2
Comportamiento turismo emisor ecuatoriano	1
Perfil del turista ecuatoriano	2
PROMEDIO CALIFICACION IMPACTO P.E.S.T.A.	2.0625

Elaboración: Autor

Luego del haber cuantificado el impacto que tienen las distintas variables del macroentorno podemos concluir existe un panorama propicio para el desarrollo y ejecución del plan de comunicación para la aerolínea LAN Ecuador, al obtener una calificación promedio un valor de 2.05/5, que corresponde a una calificación de macroentorno “Muy Bueno”.

Esta calificación se vio influenciada en su mayoría por el panorama político actual del país, así como las variables correspondientes al entorno socio – cultural.

2.3 Análisis del Microentorno

Casado y Sellers (2006) sostienen que el microentorno está compuesto por todos aquellos actores u elementos que intervienen de forma directa o indirecta en la relación de intercambio entre empresa y consumidor, es decir,

son aquellos que están netamente enfocados a la actividad comercial de la compañía.

2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor según Kotler (2002), referenciando a Porter, es la herramienta para proporcionar más valor a los clientes de una empresa. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costos en un negocio determinado.

Las actividades o elementos que componen esta cadena de valor se clasifican en dos grupos: actividades primarias y de apoyo. Dentro de las actividades primarias constan de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio post venta.

Por otra parte dentro de las actividades de apoyo tenemos las de abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura.

Considerando la particularidad que tiene el funcionamiento y operación de una empresa de transporte aéreo, se ha definido el siguiente orden de las actividades de la cadena de valor, que es distinto al establecido en una empresa que fabrica y comercializa bienes.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Marketing y ventas

Las estrategias de marketing y comunicación de LAN Ecuador son desarrolladas por un departamento de marketing y experiencia de viaje.

Todas las estrategias de mercadeo y comunicación si bien es cierto son trabajadas de forma local, deben ser revisadas y autorizadas por las áreas respectivas en la sede la LAN Airlines en Santiago de Chile.

- Manejo de marketing y comunicación: Desde que iniciaron las operaciones de LAN Ecuador en vuelos domésticos en abril de 2009, la estrategia de diferenciación y el posicionamiento de marca están

basados en comunicar tarifas bajas y promociones, con el afán de aumentar sus ventas y mantener la rentabilidad de la compañía.

- Manejo de ventas y comercialización: LAN Ecuador ofrece a sus clientes dos vías de acceder a la compra de boletos; los medios online y presenciales.

Dentro de los medios online tenemos el sitio web LAN.com, el más utilizado por los usuarios debido a la posibilidad de acceder a tarifas bajas y promociones, a demás de la facilidad que ofrece a los usuarios al momento de elegir fechas y horas de vuelo.

En lo que respecta a los medios presenciales, LAN Ecuador trabaja con las agencias de viaje, las cuales cobran un fee o costo de emisión que equivale a un porcentaje del costo total del los boletos emitidos. Otro medio presencial que ofrece la compañía son los puntos de venta ubicados en distintos centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, así como en el AJJOG.

Logística Interna

En lo que se refiere al funcionamiento de logística interna en LAN Ecuador se deben considerar la cadena de procesos que esta establecida para lograr que los insumos necesarios para la operación aérea y atención a los pasajeros estén disponibles cuando se los requiera, esta actividad primaria va muy ligada de las actividades de abastecimiento de la compañía.

Los principales insumos y recursos que se requieren para la operación de LAN Ecuador son:

- Aeronaves: Las aeronaves, luego de ser adquiridas a los fabricantes, son trasladadas a las distintas filiales de la compañía en Ecuador, Colombia, Perú, Chile y Argentina. En las filiales de Ecuador, Colombia y Argentina, las aeronaves operan con matriculas nacionales de cada uno de los países; en el caso de Perú operan con matriculas chilenas.

- Catering a bordo: Una vez que la empresa proveedora de los alimentos prepara las comidas correspondientes para cada vuelo, estas son transportadas en camiones de frío hacia la cabina del avión.

Dentro de la cabina los alimentos y bebidas son almacenados en unos dispositivos llamados *trolley* para mantener los alimentos en buenas condiciones hasta que sean servidos a los pasajeros durante el vuelo.

- Abastecimiento de combustible para aeronaves: Las aeronaves son cargadas de combustible mediante un camión bomba especial para atender aeronaves, el cual conecta mangueras en el ala del avión para realizar la carga del combustible. Por lo general este proceso se realiza mientras los pasajeros están embarcando, de esta forma se ganan minutos valiosos para cumplir con el tiempo de *turn around* (tiempo desde que el avión se estaciona en su posición de parqueo hasta que se vuelve a mover para el siguiente vuelo).
- *Handling* u operaciones en plataforma: La entrega de los servicios de plataforma por parte del proveedor ANDES, para cargar equipajes y carga, escaleras, equipos de electricidad, aire acondicionado, etc. son coordinados por un líder de grupo designado para cada vuelo y ejecutados por el resto del personal. Este servicio es auditado y supervisado por LAN Ecuador mediante el Encargado de Operaciones en Plataforma (EOP).
- Materiales para counter de *Check In*, embarque de vuelos, señalética, folletería, etc.: Una vez que los materiales e insumos son recibidos por LAN Ecuador desde Chile, estos son almacenados en una bodega de materiales de aeropuerto, desde la cual se asignan los recursos en base a las necesidades requeridas durante la operación diaria. Los encargados de distribuir estos materiales en el AJJOG son los Auxiliares de Counter.

Operación y Logística Externa/Entrega del servicio

Al tratarse de un servicio, las actividades operativas y de logística externa se realizan al mismo tiempo, debido a que el servicio es producido, entregado y consumido al mismo tiempo. Se puede definir entonces que la operación y la logística externa de LAN Ecuador son parte de los procesos de atención al pasajero en aeropuerto y del servicio a bordo de las aeronaves.

Para LAN Ecuador existen básicamente 2 fases generales en el proceso de atención al pasajero en el AJJOG: Fase de Check In y Fase de Embarque y Fase de Arribo.

- Fase de *Check In*: Los pasajeros al llegar al AJJOG son atendidos en el mostrador de *check in* en base a el tipo de cabina en la cual han comprado sus boletos (Premium Economy, Premium Business o Economy). También tienen la facilidad de realizar su check in en el sitio web LAN.com o en los kioscos de autoservicio ubicados en el aeropuerto, lo cual agiliza el proceso de *Check In* y brinda mayor comodidad a los pasajeros.
- Fase de embarque: Al momento de abordar la aeronave también se ofrecen servicios diferenciados a los pasajeros en base al tipo de cabina. Los pasajeros viajando en Premium Economy, Premium Business y pasajeros Preferentes (pasajeros con categoría elite) abordan por una fila de acceso preferente, durante cualquier momento del proceso de embarque; por su parte los pasajeros viajando en cabina Economy embarcan en base a la fila que tienen asignada en la aeronave.

Los pasajeros que viajan en LAN Ecuador, independientemente de la cabina en la que realicen su viaje, puede embarcar mediante el uso de su dispositivo móvil con el servicio de *Mobile Check in*, el cual se introdujo desde el mes de julio de 2014 para vuelos entre Guayaquil y Quito, así como para vuelos regionales (dentro de Sudamérica).

- Fase de Arribo: Al momento de llegar a Guayaquil, se ofrece un servicio diferenciado a los pasajeros preferentes, el cual consiste en la colocación de una taquilla *priority* en sus equipajes para asegurar su embarque en la aeronave y a su vez identificarlas para que sean las primeras en ser desembarcadas en su destino.

Servicio post venta

El servicio ofrecido a los pasajeros luego de haber viajado consiste de algunas estrategias que buscan la fidelización de los mismos y evaluar su nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido durante su vuelo.

- Programa de Fidelización a Pasajeros LANPASS: Se trata de un programa de pasajeros frecuentes que permite acumular Kms cada vez que el pasajero viaja en vuelos operados por LAN o cualquier aerolínea de la alianza Oneworld. A demás ofrece servicios diferenciados a los pasajeros con categoría elite, aquellos que cumplen ciertas metas de vuelos durante un periodo determinado.
- Comunicaciones vía correo electrónico: Se dan a conocer las distintas promociones y beneficios que se obtienen viajando con LAN.
- Encuestas de satisfacción post-vuelo: Se trata de una encuesta electrónica que se envía a una muestra de los pasajeros de los vuelos de LAN Ecuador, con la finalidad de identificar puntos de mejora durante toda la experiencia de viaje.

ACTIVIDADES DE SOPORTE

Abastecimiento

Con respecto a los procesos de abastecimiento se deben tomar en cuenta aquellos proveedores que están relacionados con la entrega de los recursos necesarios para la entrega del servicio a los pasajeros. Los principales recursos que se requieren para la operación de LAN Ecuador por parte de los distintos proveedores son:

- Aeronaves: las aeronaves son adquiridas mediante el sistema de arrendamiento o *leasing* con los 2 mayores fabricantes a nivel mundial; Airbus Industrie (Europa) y Boeing Company (Estados Unidos).
- Catering a bordo: El servicio de alimentación entregado a los pasajeros durante los vuelos operados por LAN Ecuador es entregado por la compañía GateGourmet, una multinacional especializada en este tipo de productos.
- Abastecimiento de combustible para aeronaves: La empresa encargada de suministrar este servicio es Ecuafuel, la cual es supervisada por la DGAC y TAGSA.
- *Handling* u operaciones en plataforma: El servicio es ofrecido por Andes Airport Services, una empresa miembro del Grupo Latam Airlines.
- Materiales para counter de *Check In*, embarque de vuelos, señalética, folletería, etc.: Son fabricados en su gran mayoría en Chile y son distribuidos a cada una de la filiales de LAN Airlines, incluida LAN Ecuador.
- Equipos de computación, impresoras de *boarding pass* y *bag tags*, kioscos de autoservicio: Son suministrados por la empresa SITA, la cual esta encargada de la administración y mantenimiento de este tipo de equipos en el AJJOG.

Infraestructura

La infraestructura utilizada por LAN Ecuador se puede dividir en 2 tipos: Infraestructura para operaciones e infraestructura administrativa.

- Infraestructura para operaciones: las operaciones de vuelos y de mantenimiento de aeronaves son desarrolladas en las instalaciones

del AJJOG, lo cual representa gastos de alquiler de *counters*, espacio en plataforma, uso de mangas de embarque, etc. para LAN Ecuador.

El AJJOG ha sido reconocido en los últimos años como uno de los mejores aeropuertos de la región y de mundo en la categoría de 2 a 5 millones de pasajeros anuales según *Airports Council International y World Airport Awards – Skytrax* (Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A. TAGSA, 2014). Esto, a pesar de tratarse de infraestructura de la cual la compañía no es propietaria, representa una ventaja para LAN Ecuador debido a las comodidades ofrecidas a los pasajeros que utilizan el aeropuerto, influyendo de forma positiva en la percepción del servicio ofrecido durante su viaje.

- Infraestructura administrativa: LAN Ecuador tiene instalaciones y oficinas ubicadas en Guayaquil, Quito, Cuenca, Baltra y San Cristóbal (Islas Galápagos). En la ciudad de Guayaquil posee oficinas en el Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo 3.

Desarrollo tecnológico

LAN Ecuador posee una infraestructura informática y tecnológica de alto nivel, la cual esta presente en todas las actividades primarias de la cadena de valor de la compañía

Sistemas informáticos: Desde el año 2012, en todas las filiales de LAN Airlines, se utiliza el sistema *Sabre Interact* para el manejo automatizado de información de vuelos, *Check In* de pasajeros, embarque de vuelos, operaciones de vuelos, reservaciones y emisión de boletos. En las áreas de administración, finanzas y recursos humanos, se utiliza el sistema SAP para la administración, gestión y control de los recursos de la compañía.

Servicios en línea para pasajeros: La compañía ofrece una serie de servicios en línea que agilizan todos los procesos que debe realizar el pasajero antes y durante el viaje como la compra de boletos en el sitio web LAN.com, *web Check In*, *Mobile Check In* con códigos QR en sus dispositivos móviles,

Check In en kioscos de autoservicio ubicados en el aeropuerto y desde el mes de octubre de 2014, se implementó el proyecto PED's: *Personal Electronic Devices* a bordo; los pasajeros podrán utilizar sus dispositivos móviles en modo avión durante todas las fases del vuelo (rodaje, despegue, durante el vuelo, descenso, aterrizaje), convirtiendo LAN Airlines y TAM en las primeras líneas aéreas de Sudamérica en permitir el uso de estos dispositivos durante el vuelo.

Embarque con dispositivos PDA: Este tipo de dispositivos permite realizar un proceso de embarque más ágil y de forma inalámbrica en todos los vuelos domésticos y regionales de LAN Ecuador, logrando así menos tiempo de espera en fila para los pasajeros durante el abordaje de los vuelos, traduciéndose en una mejor experiencia de viaje.

Recursos Humanos

Existen aproximadamente 1200 funcionarios laborando de forma directa para LAN Ecuador, incluyendo tripulantes de cabina y de mando (pilotos), personal de servicio al pasajeros, técnicos en mantenimiento y de más colaboradores que se desempeñan en las áreas de operaciones, RRHH, administración y finanzas, informática IT y legal.

Con respecto a los procesos de selección para nuevos ingresos a la empresa, LAN Ecuador trabaja, para la mayor parte las postulaciones, con empresas consultoras de recursos humanos, las cuales realizan una evaluación completa del postulante en base a los requerimientos de cada cargo. Esta información es finalmente entregada a la empresa para continuar con el proceso de selección, asegurando de esta forma que el personal que labora dentro de LAN Ecuador posean las capacidades, cualidades y conocimiento requeridos para el cargo y a demás que estén alineados con los valores y principios del Grupo Latam Airlines.

El plan de carrera es bastante extenso al tratarse de una empresa multinacional. Las políticas y procedimientos son regidos por estándares implementados a nivel de Grupo Latam Airlines, esto permite que los

funcionarios puedan postular a vacantes disponibles dentro del Ecuador y en ciertos casos en otros países en base a los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño.

La capacitación constante es un pilar fundamental para LAN Ecuador y para las demás empresas del Grupo Latam Airlines, para esta finalidad existe una Academia Corporativa la cual está encargada de diseñar y dictar cursos dirigidos a fortalecer las competencias de los funcionarios.

Matriz de análisis de la cadena de valor

En la siguiente matriz, una vez explicados cada uno de los componentes que influyen en la generación de valor para los pasajeros de LAN Ecuador, se puede identificar cuales de las actividades primarias son complementadas por las actividades de soporte.

En la tabla 7 se puede apreciar como el desarrollo tecnológico y los recursos humanos son aspectos que tienen una fuerte influencia en prácticamente en todas las actividades primarias de la compañía.

Tabla 7: Actividades de la cadena de valor y su influencia.

	ACTIVIDADES PRIMARIAS			
ACTIVIDADES DE SOPORTE	Marketing y Ventas	Logística Interna	Operaciones/Logística Externa	Post-Venta
Abastecimiento				
Infraestructura				
Desarrollo Tecnológico				
Recursos Humanos				

	Alta Influencia
	Mediana Influencia
	Baja Influencia

Elaboración: Autor

Es por esta razón que LAN Ecuador posee procesos de reclutamiento y selección bastante exigentes para el ingreso a la compañía, con la finalidad de poseer un equipo humano de alto desempeño, apasionados con la misión de la empresa y enfocado en las necesidades del cliente.

La compañía también invierte una gran cantidad de recursos para el mejoramiento y automatización de los sistemas de *check in*, ventas en sitio web, entretenimiento a bordo, etc. y de esta forma brindar una experiencia de viaje enmarcada en los más altos estándares de satisfacción para todos los pasajeros.

2.3.2 Análisis de Cinco fuerzas de Porter

Kotler y Keller (2006), referencia a Porter, nos dicen que existen 5 fuerzas que determinan el atractivo de un mercado o segmento de mercado determinado: competidores del sector, competidores potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores de la industria.

De la misma forma que con el análisis P.E.S.T.A., a las cinco fuerzas de Porter también se les puede asignar una calificación de orden cuantitativo a cada una de las fuerzas, con la finalidad de obtener resultados más objetivos sobre cada una de ellas mediante la siguiente escala:

Atractividad: 1 = “Baja”, 2 = “Media baja”, 3 = “Media”, 4 = “Media alta” y 5 = “Alta”

Amenaza de rivalidad intensa en el segmento

A nivel de Ecuador, un mercado considerado pequeño en comparación con el de otros países de la región, operan 7 aerolíneas que ofrecen vuelos a destinos internacionales.

De estas siete aerolíneas, tres pertenecen a grupos de aerolíneas mundiales como es el caso de LAN Ecuador (perteneciente al Grupo Latam Airlines), KLM (Grupo AirFrance-KLM), y Avianca (Grupo Avianca-Taca Airlines). Dos están consideradas entre las líneas aéreas más grandes del mundo (American Airlines e Iberia), y una es la aerolínea líder en el mercado aéreo de Centro América y el Caribe (Copa Airlines).

La competencia en el sector es bastante fuerte a nivel internacional y también a nivel local, a tal punto que las aerolíneas ya no buscan ganar

mercado y aumentar sus ventas por si mismas, sino que firman acuerdos de código compartido entre ellas, de esta manera una empresa puede vender boletos en vuelos operados por otras aerolíneas como es el caso del acuerdo entre LAN Ecuador con American Airlines e Iberia y TAME EP con Copa Airlines.

En el ámbito comunicacional y publicitario, la mayoría de competidores no invierten mayormente en este rubro a nivel de Ecuador, solo LAN Ecuador realizan campañas publicitarias de mayor intensidad a nivel local, en medios ATL y BTL. Avianca, a raíz de la asociación con Aerogal, también invierte en comunicación a nivel local, pero en menor medida e intensidad.

Por otro lado en lo que se refiere a promociones y descuentos, las aerolíneas ofrecen cada vez tarifas más bajas desde el inicio de las operaciones de LAN Ecuador, lo que causa una batalla de precios bajos entre los competidores, dejando a un lado la comunicación de los servicios que ofrecen.

Tabla 8: Cuantificación de atractividad de la fuerza "Rivalidad intensa en el segmento".

FUERZA	ATRACTIVIDAD
RIVALIDAD INTENSA EN EL SEGMENTO	3
Gran cantidad de competidores	3
Acuerdos de código compartido	4
Tamaño del mercado reducido	3
Política de promociones y descuentos	3
Poca inversión en publicidad	4

Elaboración: Autor

En base al análisis realizado sobre la rivalidad intensa en el mercado de aerolíneas que operan en el Ecuador, podemos concluir que tiene un nivel de atractividad media, según la escala de cuantificación detallada en el punto 2.3.2

Amenaza de nuevos participantes o competidores

La gran cantidad de empresas que existen en el sector, la fuerte competencia que entre ellas y las altas barreras de entrada económicas y legales, dificultan el ingreso de nuevas aerolíneas competidoras en el Ecuador. Sin embargo, existe gran interés de líneas aéreas “low cost” en ingresar a este mercado: la estadounidense JetBlue que operaría la ruta Quito – Fort Lauderdale (Diario El Comercio, 2014) y la colombiana VivaColombia operando la ruta Quito – Bogotá (Diario El Telégrafo, 2014).

La fuerte inversión económica necesaria para ingresar al mercado de aerolíneas es bastante elevada, lo cual dificultaría el ingreso de nuevas empresas a competir en este mercado. Se requiere de un fuerte financiamiento para la compra de aeronaves, invertir en infraestructura y desarrollo tecnológico, contratar gran cantidad de personal etc.

El marco legal y regulatorio para las empresas de aviación es bastante exigente; los procesos de certificación de una aerolínea pueden durar años, así como la negociación de las rutas y la autorización de frecuencias para realizar los vuelos.

Tabla 9: Cuantificación de atractividad de la fuerza "Amenaza de nuevos competidores"

FUERZA	ATRACTIVIDAD
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	4
Altas barreras de entrada	5
Dos competidores internacionales interesados	3
Fuerte inversión económica necesaria	4
Marco legal y regulatorio complejo	3

Elaboración: Autor

En base al análisis realizado sobre la amenaza de nuevos competidores en el mercado de aerolíneas del Ecuador, podemos concluir que tiene un nivel de atractivo de mercado medio-alto, según la escala de cuantificación detallada en el punto 2.3.2.

Amenaza de productos sustitutos

Existen pocos productos o servicios que puedan reemplazar al avión, debido a su rapidez, comodidad y seguridad. Sin embargo, al tratarse de un medio de transporte, podría ser sustituido por otro medio de transporte que pueda trasladar a los viajeros, dando comodidades parecidas a las ofrecidas en los viajes vía aérea. En la actualidad en el Ecuador se puede tener en cuenta al transporte terrestre (buses y automóviles) como productos sustitutos, sobretodo para destinos internacionales no tan distantes, como por ejemplo Cali, Colombia (730 Km) o Lima, Perú (1,500 Km).

El bajo costo de los boletos en autobús, gracias al subsidio de combustibles por parte de gobierno ecuatoriano, hace que esta opción de transporte resulte atractiva para consumidores de nivel socioeconómico medio o medio-bajo, o que simplemente desean ahorrar. Sin embargo hay que tener en cuenta que hay destinos con distancias muy grandes, a los cuales la opción más viable es el traslado vía aérea. Cabe recalcar que el subsidio de combustibles en el Ecuador será eliminado a partir del año 2015, lo cual encarecería los costos operativos de las cooperativas de transporte terrestre y los boletos aumentarían de precio.

Esto puede llegar a ser un factor determinante al momento en que el consumidor tome la decisión de que medio de transporte utilizar; si el margen de precios entre viajar por tierra o por aire es mínimo, es posible que el consumidor opte por comprar boletos aéreos en vez de tickets de bus.

Tabla 10: Cuantificación de impacto-atractividad de la fuerza "Amenaza de productos sustitutos"

FUERZA	ATRACTIVIDAD
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	4
Pocos productos o servicios susitutos	5
Transporte terrestre económico	2
Subsidio de combustibles para transporte terrestre	3
Costos de cambio altos para el cliente	5

Elaboración: Autor

Podemos concluir que la amenaza de productos no es significativa para el mercado de aerolíneas; lo cual causa que esta fuerza genera un nivel de atraktividad medio-alto.

Amenaza de poder de negociación por parte de los compradores

En el mercado aéreo ecuatoriano existe una estructura de precios que varia en gran medida, principalmente por el principio de oferta-demanda: a mayor demanda de viajes por parte de los consumidores, mayor oferta de tarifas elevadas; a menor demanda, se ofertan tarifas más económicas.

La necesidad de hoy en día, en un mundo globalizado donde el tiempo es lo más cotizado por los viajeros, más aún por los pasajeros de negocios o ejecutivos, sumado al alto valor percibido que se tiene sobre el transporte aéreo, logra que los pasajeros paguen “lo que cueste” un pasaje vía aérea, si en mercado maneja precios muy similares y la diferencia entre las tarifas de las líneas aéreas es mínima.

No existe mayores ventajas diferenciales entre las aerolíneas competidoras, o al menos no las dan a conocer, lo cual hace que la decisión de compra de los pasajeros recaiga sobre el precio del boleto, mas no por el servicio. Esto a su vez se traduce en que el costo de cambio de un cliente para viajar en otra aerolínea sea muy bajo.

Tabla 11: Cuantificación de atraktividad de la fuerza "Poder de negociación de los compradores"

FUERZA	ATRACTIVIDAD
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2
Alta sensibilidad del comprador al precio	2
Pocas ventajas diferenciales entre competidores	2
Bajo costo de cambio del cliente	3

Elaboración: Autor

Debido en gran parte a la sensibilidad del cliente al precio y el bajo costo de cambio hacia la competencia, este poder de negociación de los pasajeros hace que sea un mercado con un atractivo medio-bajo.

Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores

Debido a la reducida cantidad de proveedores en la industria aeronáutica (fabricantes de aeronaves, servicios de IT, sistemas de reservas, combustibles, catering a bordo, etc.), las aerolíneas, al quedarse sin muchas opciones de proveedores, debe adaptarse a las condiciones y costos que estos plantean, lo cual les da un nivel de negociación importante. Sin embargo es importante recalcar que los proveedores necesitan a su vez de las líneas aéreas para el desarrollo de nuevos productos o servicios de los proveedores, lo cual genera una especie simbiosis entre ambos.

Por ejemplo, los fabricantes de aviones necesitan de la asesoría de las aerolíneas quienes tienen todo el conocimiento sobre el comportamiento de los pasajeros, de hecho, son las aerolíneas quienes solicitan a los fabricantes el diseño de nuevos modelos de aeronaves que se adapten a sus necesidades y requerimientos. Los fabricantes no desarrollan sus aeronaves, a la larga son las mismas líneas aéreas quienes diseñan los aviones que se producen a nivel mundial.

Para las líneas aéreas el costo de cambio de sus proveedores supone costos altos, debido a que se afectan una serie de estructuras y procesos dentro de la compañía durante el proceso de transición de un proveedor a otro. Por ejemplo el cambiar el fabricante de aeronaves supone altos costos en capacitaciones de tripulación y personal de mantenimiento para operar las nuevas aeronaves.

Tabla 12: Cuantificación de impacto-atractividad de la fuerza "Poder de negociación de los proveedores"

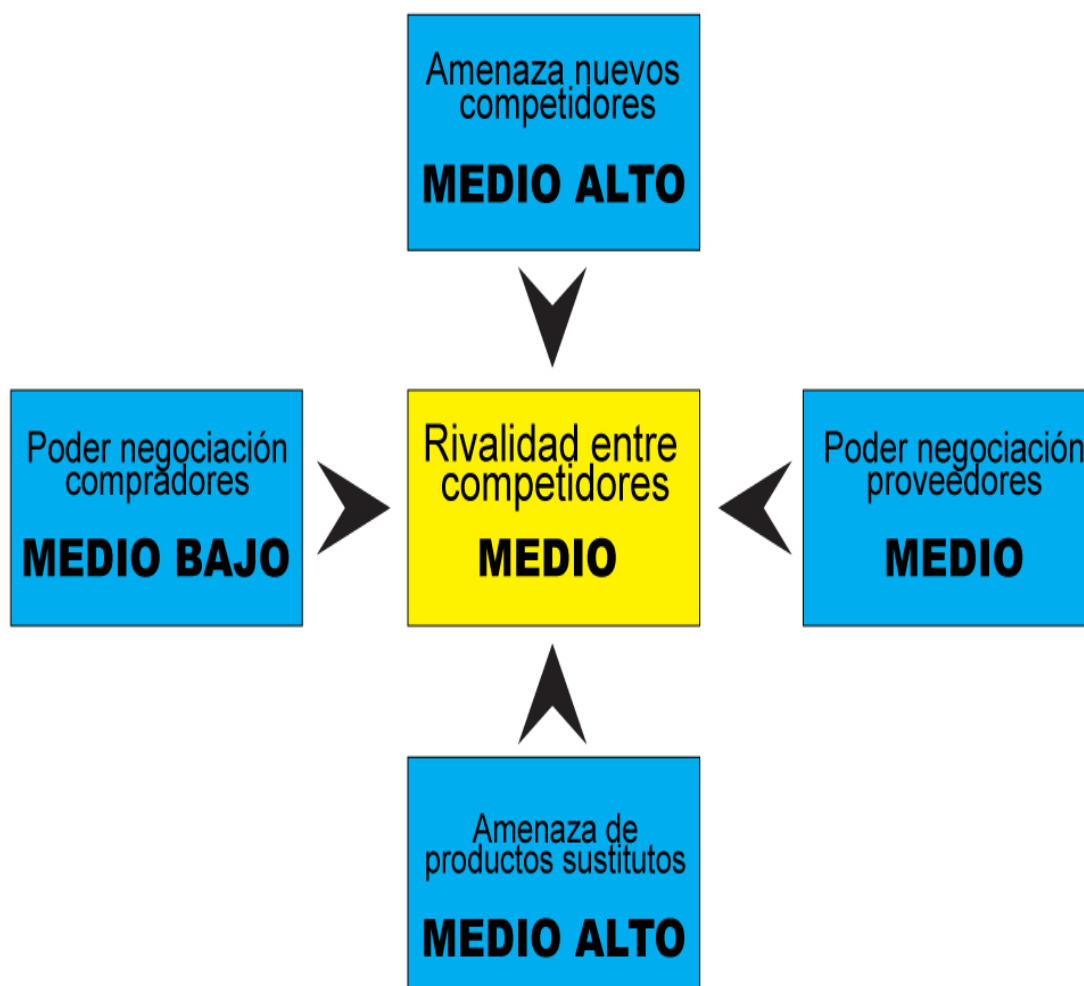
FUERZA	ATRACTIVIDAD
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	3
Poca cantidad de proveedores	3
Pocos proveedores sustitutos	3
Alto costo de cambio del comprador a otro proveedor	3

Elaboración: Autor

En resumen, la atractividad del poder de negociación de los proveedores de la industria aérea se considera medio debido a la poca cantidad de proveedores y de proveedores sustitutos en una industria que requiere de productos e insumos muy especializados.

Nivel de impacto de las Cinco Fuerzas de Porter en el mercado aéreo

Diagrama 1: Nivel de atractividad de las Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: Autor

En términos generales podemos concluir que, en base al promedio de las calificaciones de atractividad (3 pts.), el mercado de aerolíneas en el Ecuador tiene un nivel de atractivo medio para la inversión y el desarrollo de nuevos de nuevos negocios.

2.3.3 Conclusiones del microentorno

Con respecto al análisis de la cadena de valor se puede decir que la empresa tiene como pilar en todas sus actividades primarias de generación de valor al pasajero, la inversión en desarrollo tecnológico y sus recursos humanos, fundamentales en una empresa que brinda un servicio.

Sobre el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter podemos identificar que, tanto el impacto como la atractividad que tienen cada unas de las Fuerzas de Porter sobre la industria aérea en el Ecuador, se encuentran en un nivel “Regular” según la escala de calificación.

Esto significa que LAN Ecuador se desenvuelve en un entorno medianamente favorable, donde fidelizar clientes, incrementar ventas y aumentar la participación de mercado puede ser una misión bastante compleja.

2.4 Análisis Estratégico Situacional

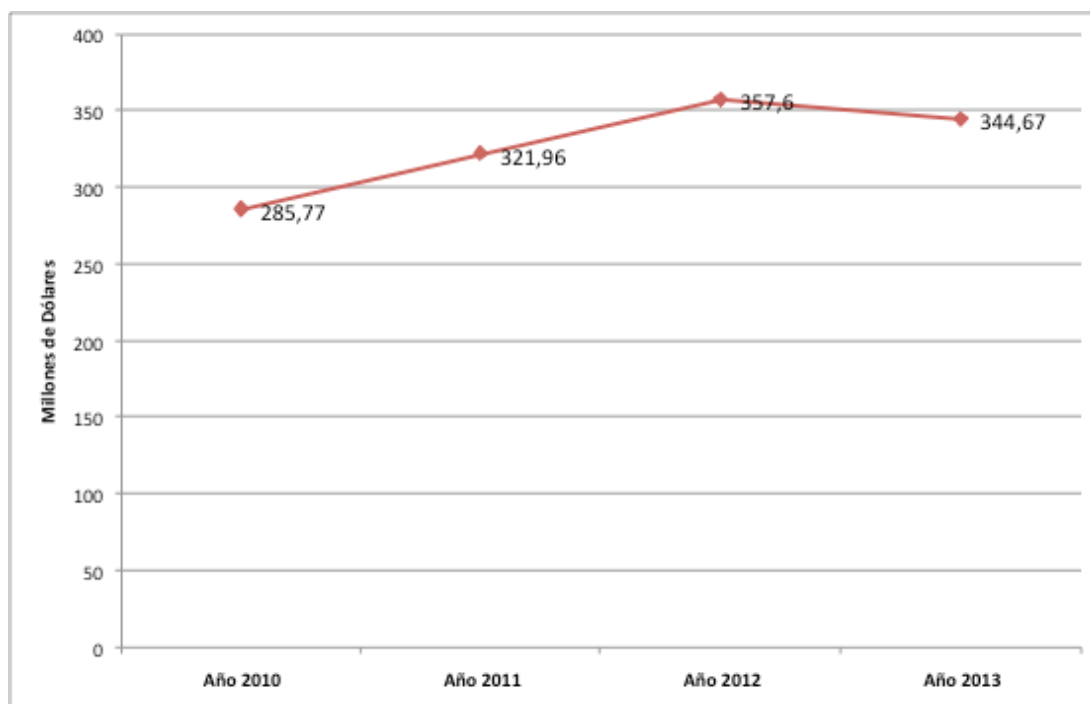
2.4.1 Ciclo de vida del producto

“El ciclo de vida del producto ayuda a los mercadólogos a interpretar la dinámica del producto y del mercado. Se puede utilizar como herramienta de planeación y control, aunque también es muy útil como herramienta de pronóstico” (Kotler & Keller, 2006, p. 331).

Es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar la etapa en la cual se encuentra un bien o servicio de determinada empresa, de esta forma se puede interpretar la dinámica o del mismo y definir las estrategias de marketing a seguir.

Para poder definir en que punto del ciclo de vida del producto se encuentra LAN Ecuador, tomamos como referencia las ventas de los años 2010 al 2013. De esta forma podemos identificar una posible tendencia de las ventas de la compañía y definir si se encuentran en etapa de introducción, crecimiento, madurez o declive.

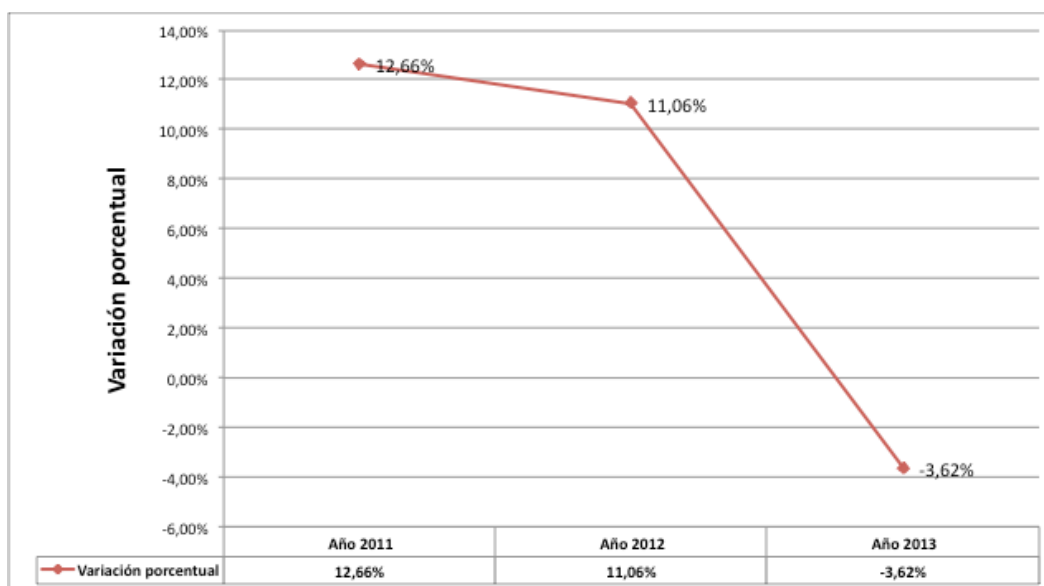
Gráfico 11: Histórico de ventas LAN Ecuador, 2010-2013



Elaboración: Autor

Fuente: (Editorial Vistazo, 2014)

Gráfico 12: Variación porcentual anual de ventas LAN Ecuador, 2011 - 2013



Elaboración: Autor

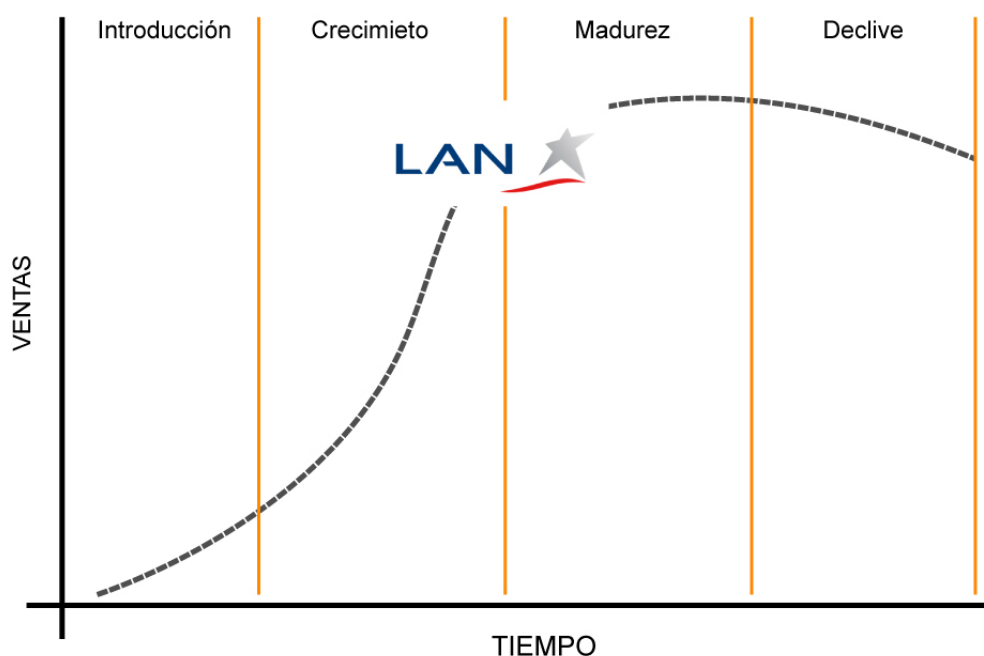
Fuente: (Editorial Vistazo, 2014)

Como podemos observar en ambos gráficos, las ventas han mostrado un incremento anual considerable hasta el año 2012, en el 2013 las ventas cayeron abruptamente en parte por la reducción de pasajeros viajando hacia

la ciudad de Quito debido a la nueva ubicación del Aeropuerto Mariscal Sucre. Cabe recalcar que en el 2013 la demanda de pasajeros cayo de forma tan considerable que se realizaron cambios en la flota de LAN Ecuador, pasando de los Airbus A320 con capacidad para 168 pasajeros, a los A319 con capacidad para 144.

Es importante precisar que la fuerte disminución de las ventas en un, -3.62% en el año 2013, se debió a un factor externo aislado que afectó las finanzas de todas las aerolíneas nacionales. El histórico de ventas de los años 2010, 2011 y 2012 nos muestra que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento moderado, con variaciones de ventas anuales superiores al 11%.

Gráfico 13: Ciclo de vida del producto de LAN Ecuador.



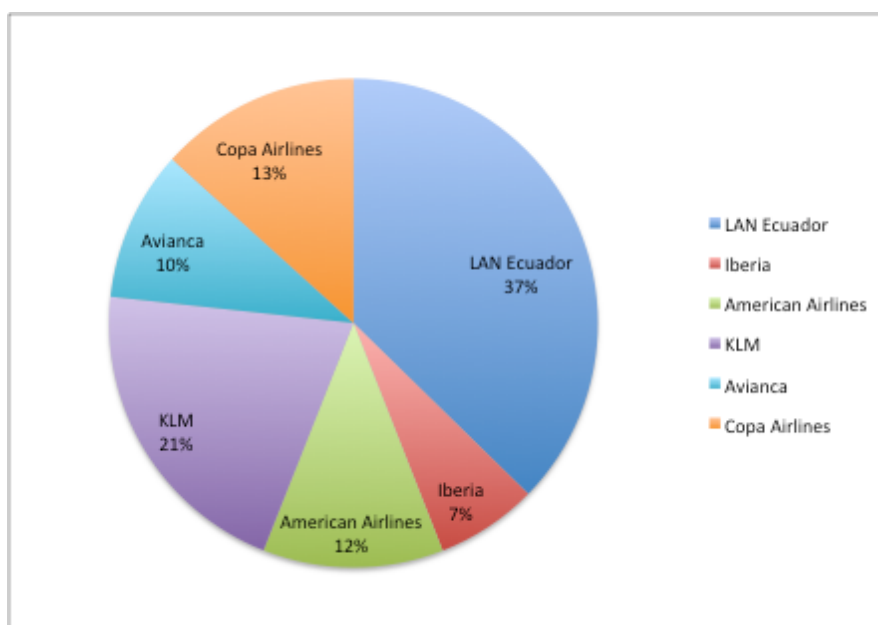
Elaboración: Autor

2.4.2 Participación del mercado

Con respecto a la competencia en el mercado aeronáutico ecuatoriano, existen 6 aerolíneas que operan desde el AJJOG y que compiten a nivel de rutas internacionales. En base a datos publicados en el sitio web de la

revista Vistazo (Editorial Vistazo, 2014) sobre los ingresos de las mayores empresas del país, podemos plasmar la participación del mercado de cada una de las principales líneas aéreas que operan dentro de territorio nacional.

Gráfico 14: Participación de mercado de aerolíneas en vuelos internacionales.



Elaboración: Autor Fuente de datos: (Editorial Vistazo, 2014)

Tabla 13: Ingresos aerolíneas internacionales en el Ecuador

Aerolínea	Millones de dólares
LAN Ecuador	216.23
Iberia	39
American Airlines	69.23
KLM	120.06
Avianca	57.76
Copa Airlines	77.11
TOTAL INDUSTRIA 2013	579.39

Elaboración: Autor Fuente de datos: (Editorial Vistazo, 2014)

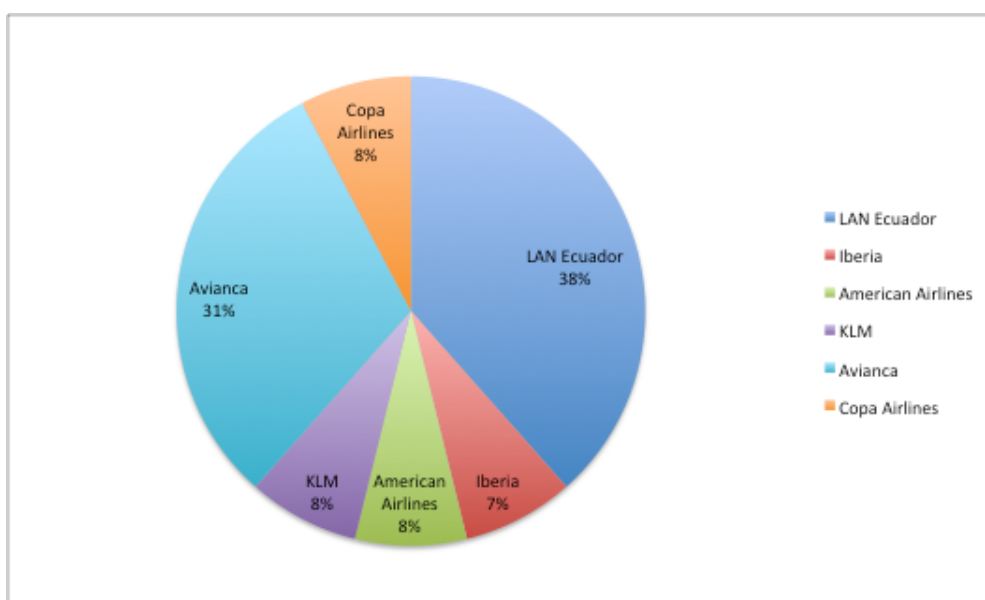
Como podemos ver en el gráfico 14, en base a los ingresos registrados por las aerolíneas a diciembre de 2013, LAN Ecuador posee el mayor porcentaje de participación, seguido de KLM, Copa Airlines y Avianca.

Cabe recalcar que el dato registrado por el sitio web de la revista Vistazo con respecto a los ingresos de LAN Ecuador (Aerolane Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador S.A.) es de 344.67 millones de dólares incluyendo las operaciones domésticas e internacionales. Los 216.33 millones reflejados en el gráfico corresponden solo a los ingresos por vuelos internacionales, los cuales equivalen aproximadamente al 62% de total de ingresos de la compañía, según información proporcionada por la empresa.

Los datos relacionados con los ingresos, al ser un tanto relativos debido a que algunas aerolíneas ofrecen 1 solo vuelo diario, el cual dependiendo del destino, puede generar altos ingresos para la compañía a pesar de tener una operación de vuelos muy baja (como es el caso de KLM con 1 vuelo diario a Ámsterdam, con un valor por boleto bastante alto), lo cual no refleja un dato real sobre la participación del mercado.

Para poder contar con otra variable de análisis a continuación se presenta un gráfico donde se puede ver la participación del mercado en base a la cantidad de destinos que operan las aerolíneas desde el AJJOG. Incluye a las aerolíneas nacionales e extranjeras que operan vuelos internacionales.

Gráfico 15: Participación de mercado de las aerolíneas en vuelos internacionales en base a cantidad de destinos.



Elaboración: Autor

Fuente de datos: (Editorial Vistazo, 2014)

Tabla 14: Cantidad de destinos internacionales operados por las aerolíneas desde el AJJOG.

Aerolínea	Destinos Internacionales
LAN Ecuador	5
Iberia	1
American Airlines	1
KLM	1
Avianca	4
Copa Airlines	1

Elaboración: Autor Fuente de datos: (Editorial Vistazo, 2014)

La tabla 14 nos reconfirma el liderazgo de LAN Ecuador en el mercado de vuelos internacionales, el cual opera 5 de los 13 destinos que poseen las aerolíneas que ofrecen vuelos desde el Ecuador. Sin embargo Avianca, a pesar de generar menores ingresos, tiene el segundo lugar en cantidad de destinos, por encima de KLM.

Luego del análisis del crecimiento de la industria podemos concluir que el mercado aeronáutico en América Latina y en el Ecuador se encuentra en una etapa ideal para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las líneas aéreas, así como para nuevas inversiones para mejorar la experiencia de viaje de los pasajeros.

Por otro lado existe un bajo numero de destinos a los cuales se puede viajar en vuelos directos, lo cual supone una oportunidad para las aerolíneas de lanzar nuevas rutas y destinos directos saliendo desde Ecuador.

2.4.3 Análisis F.O.D.A

Para Robins y Decenzo (2002) el F.O.D.A (o análisis SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta que ayuda a la evaluación de las oportunidades de una organización mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de encontrar un nicho estratégico u oportunidad que pueda ser explotada por la empresa, con la finalidad de generar una ventaja diferencial.

Fortalezas

- Liderazgo en el mercado de vuelos internacionales con un 37% de participación en ventas y 46% en cantidad de destinos cubiertos.
- Fuerte respaldo e imagen de la marca LAN, siendo la aerolínea líder en Sudamérica y una de las más grandes de mundo.
- Modelo de operaciones “Low Cost” el cual permite la máxima utilización de los recursos de la compañía traduciéndose en precios de boletos asequibles.
- Proyecto PED's (*Portable Electronic Devices*) a bordo, permite la utilización de dispositivos portátiles durante todo el vuelo.
- Servicio de *Mobile Check In* que permite a los pasajeros obtener su tarjeta de embarque desde tu teléfono móvil.
- Aerolínea miembro de la alianza Oneworld, la más importante del mundo, con mayores beneficios para los pasajeros de LAN Ecuador.

Oportunidades

- Tráfico de pasajeros a nivel latinoamericano y nacional en constante crecimiento, lo cual beneficia a las ventas de las líneas aéreas.
- Políticas gubernamentales que apoyan al desarrollo del sector turístico en el Ecuador.
- Mejoramiento y fortalecimiento de la economía nacional y del nivel de ingresos de los ecuatorianos.
- Eliminación de subsidio a combustibles para transporte terrestre en el año 2015 lo cual podría atraer a más consumidores a viajar vía aérea.

Debilidades

- Estrategias de comunicación enfocadas a descuentos, tarifas bajas y promociones, dejando a un lado la calidad del servicio.
- Baja percepción de los pasajeros viajando en cabina Premium con respecto a la atención recibida en aeropuerto.
- Brechas en el flujo de información desde personal de la compañía a los pasajeros durante eventos de contingencia (demoras y cancelaciones de vuelos).
- Sistema Informáticos de aeropuerto (*Sabre Interact*) con ciertas fallas, lo cual causa demoras en los procesos de *Check In* y embarque de los vuelos.

Amenazas

- Ingreso de un nuevo competidor al mercado y posible ingreso de un segundo competidor, ambos con estrategias *Low Cost*.
- Marco regulatorio y legal de aviación civil con fuertes exigencias para las líneas aéreas.
- Fuerte competencia entre competidores debido al alto número de aerolíneas en un mercado reducido.
- Guerra de precios en el mercado aéreo ecuatoriano con tendencia a tarifas bajas y promociones, decisión de compra por parte de los pasajeros se basa en el precio más bajo.

2.4.4 Análisis EFE, EFI y Matriz McKinsey

Análisis Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar, de manera cuantificada, toda la información correspondiente al macroentorno: Información económica, social, cultural, política, gubernamental, legal y tecnológica (David, 2003).

En esta matriz se asigna un peso (expresado en porcentaje) y una calificación a cada una de las variables, en base a la siguiente escala: 4 = “Mayor oportunidad”, 3 = “Menor oportunidad”, 2 = “Mayor amenaza” y 1 = “Menor amenaza”

La finalidad de la asignación de estas calificaciones es para obtener un nivel de análisis objetivo de las fuerzas externas del entorno que influyen o afecta el diseño del proyecto.

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Tráfico de pasajeros a nivel latinoamericano y nacional en constante crecimiento, lo cual que beneficia a las ventas de las líneas aéreas.	15%	4	0.6
Políticas gubernamentales que apoyan al desarrollo del sector turístico en el Ecuador.	10%	3	0.3
Mejoramiento y fortalecimiento de la economía nacional y del nivel de ingresos de los ecuatorianos.	20%	4	0.8
Eliminación de subsidio a combustibles para transporte terrestre en el año 2015 lo cual podría atraer a más consumidores a viajar vía aérea.	10%	3	0.3
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Ingreso de un nuevo competidor al mercado y posible ingreso de un segundo competidor, ambos con estrategias <i>Low Cost</i> .	15%	1	0.15
Marco regulatorio y legal de aviación civil con fuertes exigencias para las líneas aéreas.	5%	1	0.05
Fuerte competencia entre competidores debido al alto número de aerolíneas en un mercado reducido.	15%	2	0.3
Guerra de precios en el mercado aéreo ecuatoriano con tendencia a tarifas bajas y promociones, decisión de compra por parte de los pasajeros se basa en el precio más bajo.	10%	2	0.2
SUMA TOTAL	100%		2.7

Elaboración: Autor

Análisis Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es una herramienta de formulación estratégica que sirve para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de una compañía determinada, a su vez proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones existentes ente ellas. Cabe recalcar que se requiere de juicios intuitivos para desarrollar este análisis, al igual que la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE), por lo cual los resultados de la misma no puede ser interpretados como datos científicos e infalibles (David, 2003).

En esta matriz también se asigna un peso (expresado en porcentaje) y una calificación a cada una de las variables, en base a la siguiente escala: 4 = “Mayor fortaleza”, 3 = “Menor fortaleza”, 2 = “Mayor debilidad” y 1 = “Menor debilidad”

Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Liderazgo en el mercado de vuelos internacionales con un 37% de participación en ventas y 46% en cantidad de destinos cubiertos.	18%	4	0.72
Fuerte respaldo e imagen de la marca LAN, siendo la aerolínea líder en Sudamérica y una de las más grandes de mundo.	14%	4	0.56
Modelo de operaciones “Low Cost” el cual permite la máxima utilización de los recursos de la compañía traduciéndose en precios de boletos asequibles.	14%	3	0.42
Proyecto PED's (Portable Electronic Devices) a bordo, permite la utilización de dispositivos portátiles durante todo el vuelo.	8%	3	0.24
Servicio de Mobile Check In que permite a los pasajeros obtener su tarjeta de embarque desde tu teléfono móvil.	10%	3	0.3
Aerolínea miembro de la alianza Oneworld, la más importante del mundo, con mayores beneficios para los pasajeros de LAN Ecuador.	10%	4	0.4
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Estrategias de comunicación enfocadas a descuentos, tarifas bajas y promociones, dejando a un lado la calidad del servicio.	12%	2	0.24
Baja percepción de los pasajeros viajando en cabina Premium con respecto a la atención recibida en aeropuerto.	8%	2	0.16
Brechas en el flujo de información desde personal de la compañía a los pasajeros durante eventos de contingencia (demoras y cancelaciones de vuelos).	4%	1	0.04
Sistema Informáticos de aeropuerto (Sabre Interact) con ciertas fallas, lo cual causa demoras en los procesos de Check In y embarque de los vuelos.	2%	1	0.02
SUMA TOTAL	100%		3.1

Elaboración: Autor

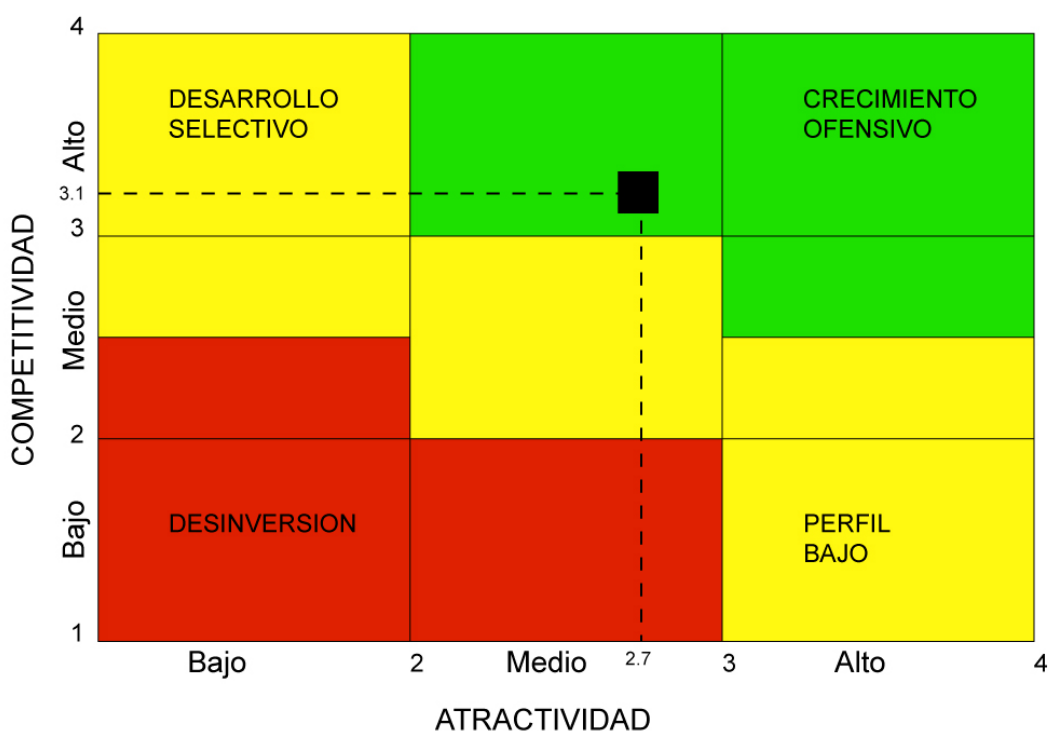
Análisis de Matriz McKinsey

El análisis de la Matriz McKinsey (también conocida como General Electric), surgió a mediados de los años 70 gracias a la colaboración de la consultora McKinsey y la empresa General Electric, motivados por obtener una herramienta de análisis que incluya un mayor número de variables que la matriz BCG (*Boston Consulting Group*), bajo la denominación de “matriz atractivo - competitividad”.

Este modelo determina las diferentes estrategias que deben seguir una empresa en base a la contrastación de 2 variables: por un lado los factores internos de la empresa (fortalezas y debilidades) y por otra parte los factores externos (oportunidades y amenazas). (Manuera & Rodríguez, 2007).

Esta matriz se realiza en base a la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos desarrolladas en el punto 2.4.4

Ilustración 10: Matriz McKinsey, atractivo-competitividad



Elaboración: Autor

LAN Ecuador, en base al análisis de factores internos y externos, debe aplicar estrategias de mercado enfocadas al crecimiento ofensivo. Debido a que el mercado aéreo ecuatoriano, a pesar de tener un gran número de competidores, se encuentra en una etapa de crecimiento moderado, lo cual representa una buena oportunidad para captar y fidelizar a un mayor número de pasajeros.

Debido a que la mayoría de competidores enfocan sus estrategias de marketing y comunicación a los precios bajos y promociones, es importante que LAN Ecuador se diferencie de los demás competidores y desarrolle campañas comunicacionales dirigidas a dar a conocer los beneficios que obtienen los pasajeros y la calidad del servicio que ofrece, a diferencia de sus competidores directos.

Es importante entonces definir cual segmento del mercado es el que más valora la calidad del servicio ofrecido por la aerolíneas por sobre los precios bajos y promociones, a la par de conocer su comportamiento, gustos y preferencias durante los viajes que realizan vía aérea.

2.5 Conclusiones del capítulo

Luego de haber realizado el análisis cualitativo y cuantitativos del macroentorno y microentorno en el cual LAN Ecuador desarrolla sus operaciones podemos concluir que en términos generales se tiene un panorama favorable para el desarrollo del presente plan de comunicación.

Sobre el macroentorno y las fuerzas que influyen el mismo podemos acotar que el entorno político, así como la buena situación económica que vive el país desde hace 5 años influyen de forma positiva en el desarrollo y crecimiento del sector turístico ecuatoriano, y por ende de las empresas de aviación.

Capítulo 3

Investigación de Mercados

La industria aeronáutica, a nivel de Latinoamérica y Ecuador, se encuentra en niveles de evolución bastante positivos, ubicándose por sobre el crecimiento a nivel mundial, lo cual también genera un ambiente propicio para el crecimiento de las aerolíneas. Sin embargo hay que considerar que el mercado aéreo ecuatoriano es altamente competitivo, con regulaciones y leyes complejas y exigente y con poca diferenciación entre marcas y aerolíneas, lo cual se podría tomar como una oportunidad cambiar y mejorar el posicionamiento de LAN Ecuador.

3.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Conocer el comportamiento de los pasajeros que viajan en cabina *Economy* y *Premium*, saliendo desde la ciudad de Guayaquil, en vuelos operados por la aerolínea LAN Ecuador.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Conocer cual son los atributos y beneficios más valorados por los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.
2. Averiguar cual es la frecuencia de viaje de los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.
3. Identificar cuales son los medios de comunicación más consumidos por los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.
4. Investigar cual son los gustos y preferencias de los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de

Guayaquil con respecto la atención recibida en el AJJOG y durante el vuelo.

5. Identificar brechas o falencias que se dan durante los procesos de atención a los pasajeros viajando en cabina *Premium*.
6. Descubrir los *Insights* de los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.
7. Averiguar cual es la percepción que tienen los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil sobre la marca LAN.
8. Identificar el *Top of Mind* y *Share of Mind* de aerolíneas que operan en el Ecuador
9. Conocer cuales son los principales motivos de viaje de los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.

3.2 Diseño Investigativo

El diseño de investigación es la estructura a seguir con la finalidad de ejercer el control de la misma a fin de encontrar información y resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos, hipótesis o problema. Es la mejor herramienta a seguir por el investigador para una adecuada solución a la problemática planteada (Tamayo, 2004).

También se puede considerar al diseño investigativo como el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden ser adaptadas a cada tipo de investigación. Nos indica los pasos y pruebas a realizar y las técnicas que se utilizarán para la recolección a análisis de datos (Tamayo, 2004).

3.2.1 Tipo de investigación

Para el presente proyecto se realizará una investigación de mercados de tipo descriptiva exploratoria y concluyente.

3.2.2 Fuentes de información

Las fuentes de información para la presente investigación serán de carácter primario.

3.2.3 Tipo de datos

Se analizarán datos de tipo cuantitativo y cualitativo en la presente investigación de mercados.

3.2.4 Herramientas investigativas

Para la obtención de información cuantitativa se realizarán encuestas asistidas. Para los datos cualitativos utilizarán técnicas *mystery shopper* para el análisis de los procesos de atención de las principales aerolíneas competidoras y entrevistas a profundidad a los pasajeros de las mismas.

Tabla 17: Tabla de herramientas investigativas

OBJETIVO	TIPO DE INVESTIGACION	TIPO DE DATOS	FUENTES DE INFORMACION	METODO DE RECOLECCION DE DATOS
Objetivo 1	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas
Objetivo 2	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas
Objetivo 3	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas
Objetivo 4	Descriptiva - Exploratoria	Cualitativo	Primaria	Entrevistas a profundidad
Objetivo 5	Descriptiva - Exploratoria	Cualitativo	Primaria	<i>Mystery Shopper</i>
Objetivo 6	Descriptiva - Exploratoria	Cualitativo	Primaria	Entrevistas a profundidad
Objetivo 7	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas
Objetivo 8	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas
Objetivo 9	Descriptiva - Exploratoria	Cuantitativo	Primaria	Encuestas

Elaboración: Autor

3.3 Target de aplicación

3.3.1 Definición de la población (investigación cuantitativa)

Para la presente investigación de mercados se tomará como población a todos los hombres y mujeres mayores de 20 años, de nivel socioeconómico

medio-alto y alto que habitan en la ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas, Ecuador.

Según información obtenida en un documento académico de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, 2014) podemos definir la población a investigar de la siguiente manera:

- Población total cantón Guayaquil: 2,350,925 habitantes
- Población mayor a 20 años de edad: 1,365,418 habitantes, equivale al 58,08% del total de la población.
- Medio Alto y Alto (AB): 95,580 habitantes, equivale al 7% de la población total.

Población o universo muestral: 95,580 personas

3.3.2 Definición de la muestra y tipo de muestreo

Al tratarse de una población infinita próxima a 100,000 personas, se aplicará la siguiente fórmula para la definición de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Margen de error

Para el cálculo de la formula se aplicarán los siguientes valores estándar:

Z= 95%, en el área bajo la curva da un valor de 1.96

p= 50%, da un valor de 0.5

q= 50%, da un valor de 0.5

e= 5%, da un valor de 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 384$$

Para la aplicación de las encuestas, se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la dificultad de conseguir una base de datos de una población que es considerada infinita, para poder aplicar alguna de las técnicas de muestreo probabilístico.

Las encuestas serán aplicadas a los pasajeros que se encuentren e la sala de embarque internacional de AJJOG, de esta forma se puede enfocar la investigación a individuos que realizan su primer viaje o que ya han viajado en ocasiones anteriores. También se puede asegurar en gran medida que la muestra corresponderá a personas de los niveles socioeconómicos definidos para la investigación.

3.3.3 Perfil de aplicación (investigación cualitativa)

Personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto que habitan en la Ciudad de Guayaquil con capacidad económica para poder realizar viajes fuera del país varias veces al año, lo cual en algunos casos los convierte en pasajeros frecuentes de las principales aerolíneas competidoras.

Profesionales y trabajadores que vean a los viajes en avión como algo necesario para el desarrollo de sus actividades laborales y personales, quienes buscan altos niveles de satisfacción en la entrega del servicio por parte de las aerolíneas durante su experiencia de viaje.

3.4 Formato de cuestionarios

3.4.1 Formato de cuestionario para encuestas

Ilustración 11: Formato de cuestionario para encuesta lado anverso.

CUESTIONARIO

EDAD	SEXO	OCUPACION
18-25 26-40 41-65 +65	M F	Profesional/Trabajador Estudiante Ama de casa

1.- En promedio, ¿Cuántas veces ha viajado a destinos internacionales en el último año? 1 vez por semana <input type="checkbox"/> 2 veces al mes <input type="checkbox"/> 1 vez al mes <input type="checkbox"/> 4 veces al año <input type="checkbox"/> 2 veces al año <input type="checkbox"/> 1 vez al año <input type="checkbox"/>	5.- ¿Ha tenido inconvenientes durante la atención recibida por parte del personal de las aerolíneas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2.- Por lo general, ¿Cuál es su principal motivo de viaje? Escoja máximo 2 Visitas a familiares o amigos <input type="checkbox"/> Vacaciones, recreo, ocio <input type="checkbox"/> Salud y atención médica <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Negocios/Trabajo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> ¿Cuales? _____	6.- Si su respuesta fue afirmativa: ¿En cuál de estas etapas tuvo inconvenientes? Atención en aeropuerto <input type="checkbox"/> Servicio a Bordo <input type="checkbox"/>
3.- Con respecto a la atención de las aerolíneas en el aeropuerto: Califique los siguientes servicios en orden de importancia. 1= Muy importante, 2= Importante, 3=Medianamente importante, 4= Poco importante 5= Nada importante. Calidad de atención. <input type="checkbox"/> Rapidez en check in. <input type="checkbox"/> Acceso preferente en embarque <input type="checkbox"/> Taquilla Priority para equipaje. <input type="checkbox"/> Servicio de Upgrade. <input type="checkbox"/> Ingreso al salón VIP. <input type="checkbox"/> Acceso preferente en check in. <input type="checkbox"/> Solución ágil de problemas <input type="checkbox"/> Servicio personalizado <input type="checkbox"/> Otros. <input type="checkbox"/> ¿Cuales? _____	7.- Si su respuesta fue "Atención en aeropuerto": ¿En cuál de los siguientes servicios tuvo inconvenientes? Calidad de atención. <input type="checkbox"/> Rapidez en check in. <input type="checkbox"/> Acceso preferente en embarque <input type="checkbox"/> Taquilla Priority para equipaje. <input type="checkbox"/> Servicio de Upgrade. <input type="checkbox"/> Ingreso al salón VIP. <input type="checkbox"/> Acceso preferente en check in. <input type="checkbox"/> Solución ágil de problemas <input type="checkbox"/> Servicio personalizado <input type="checkbox"/> Otros. <input type="checkbox"/> ¿Cuales? _____
4.- Con respecto a la atención de las aerolíneas a bordo del avión: Califique los siguientes servicios en orden de importancia. 1= Muy importante, 2= Importante, 3=Medianamente importante, 4= Poco importante 5= Nada importante. Alimentación y bebidas. <input type="checkbox"/> Amabilidad del personal. <input type="checkbox"/> Comodidad de asientos. <input type="checkbox"/> Entretenimiento a bordo. <input type="checkbox"/> Limpieza de cabina. <input type="checkbox"/> Servicio personalizado. <input type="checkbox"/> Cabina exclusiva. <input type="checkbox"/> Rapidez en embarque y desembarque <input type="checkbox"/> Otros. <input type="checkbox"/> ¿Cuales? _____	8.- Si su respuesta fue "Servicio a bordo": ¿En cuál de los siguientes servicios tuvo inconvenientes? Alimentación y bebidas. <input type="checkbox"/> Amabilidad del personal. <input type="checkbox"/> Comodidad de asientos. <input type="checkbox"/> Entretenimiento a bordo. <input type="checkbox"/> Limpieza de cabina. <input type="checkbox"/> Servicio personalizado. <input type="checkbox"/> Cabina exclusiva. <input type="checkbox"/> Rapidez en embarque y desembarque <input type="checkbox"/> Otros. <input type="checkbox"/> ¿Cuales? _____
9.- Mencione 3 aerolíneas que se le vengan a la mente en este momento. ¿Con qué palabra asocia cada una de ellas? 1 _____ Aso: _____ 2 _____ Aso: _____ 3 _____ Aso: _____	10.- ¿Ha viajado en LAN? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
11.- ¿Cuál es la primera palabra que se le viene a la mente cuando digo LAN? _____	12.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un boleto en cabina Premium en LAN? USD \$1000 a \$2000 <input type="checkbox"/> USD \$2001 a \$3000 <input type="checkbox"/> USD \$3001 a \$4000 <input type="checkbox"/> más de USD \$4001 <input type="checkbox"/>

Elaboración: Autor

Ilustración 12: Formato de cuestionario para encuesta lado reverso.

13.- Califíquese en una escala del 1 al 5 el nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida en el aeropuerto durante sus viajes en LAN, siendo:
 1= Muy satisfecho, 2= Satisfecho,
 3=Ni satisfecho ni insatisfecho, 4= Insatisfecho
 5= Muy insatisfecho.

Calificación

14.- Califíquese en una escala del 1 al 5 el nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida a bordo durante sus viajes en LAN, siendo:
 1= Muy satisfecho, 2= Satisfecho,
 3=Ni satisfecho ni insatisfecho, 4= Insatisfecho
 5= Muy insatisfecho.

Calificación

15.- Por lo general, ¿Por qué medio adquiere sus boletos? Escoja máximo 2

Puntos de venta de aerolínea	<input type="checkbox"/>
Agencias de viajes	<input type="checkbox"/>
Sitio web de la aerolínea	<input type="checkbox"/>
Sitio web agencias de viaje	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
¿Cuales? _____	<input type="checkbox"/>

15.- ¿Por cuales medios de comunicación se informa sobre viajes y aerolíneas?

Correo electrónico	<input type="checkbox"/>
Revistas especializadas	<input type="checkbox"/>
Economía/Negocios	<input type="checkbox"/>
Variedades	<input type="checkbox"/>
Moda	<input type="checkbox"/>
Diarios impresos	<input type="checkbox"/>
El Universo	<input type="checkbox"/>
El Comercio	<input type="checkbox"/>
EL Telegrafo	<input type="checkbox"/>
Diarios online	<input type="checkbox"/>
El Universo	<input type="checkbox"/>
El Comercio	<input type="checkbox"/>
EL Telegrafo	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Televisión paga	<input type="checkbox"/>
Televisión abierta	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
¿Cuales? _____	<input type="checkbox"/>

Elaboración: Autor

3.4.2 Formato de cuestionario para entrevistas a profundidad a pasajeros

Introducción

- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Cuántas veces viaja durante el año?

Comportamiento de compra

- ¿Planifica con mucha antelación sus viajes?.
- ¿Usted toma la decisión final cuando va a viajar?.
- ¿Existe algo o alguien que influya en su decisión de viajar vía aérea y la aerolínea que escoge?.
- ¿Le resulta fácil decidir en que aerolínea viajar?.

Experiencia de viaje

- ¿Qué es lo que usted más recuerda de sus viajes en avión?.
- ¿Qué es lo que más le gusta de viajar en avión?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de viajar en avión?.
- ¿Tiene alguna anécdota positiva o negativa de alguno de sus viajes en avión?.
- Si estuviera en sus manos la decisión de mejorar algo en las aerolíneas, ¿Qué sería?.
- Califique los siguientes servicios según su nivel de satisfacción (se presenta cuestionario para sondeo).

Motivadores y frenos para viajar

- ¿Cuál es la principal razón que lo motiva a viajar vía aérea y no en otro medio de transporte?.
- ¿Qué busca usted en una aerolínea al momento de viajar?.
- ¿Cuál es el principal factor que influye al momento de decidir con que aerolínea viajar?.
- ¿Existe algo que frene la comprar un boleto y viajar en avión?.

Posicionamiento y percepción de marca

- ¿Qué opina de las aerolíneas en general?.
- ¿Qué opina de LAN?, ¿Qué opina de Avianca?.

3.4.3 Formato de aplicación de sondeo en entrevistas

Ilustración 13: Formato de aplicación de sondeo en entrevistas a profundidad.

NIVEL DE SATISFACCION

Servicios LAN Ecuador

1.- Con respecto a la atención en aeropuerto, califique los siguientes servicios de acuerdo al nivel de satisfacción que posee de cada uno de ellos. Siendo 1= "Muy Bueno", 2= "Bueno", 3= "Regular", 4= "Malo", 5= "Muy malo".		1.- Con respecto a la atención a bordo, califique los siguientes servicios de acuerdo al nivel de satisfacción que posee de cada uno de ellos. Siendo 1= "Muy Bueno", 2= "Bueno", 3= "Regular", 4= "Malo", 5= "Muy malo".	
Calidad de atención	<input type="checkbox"/>	Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>
Solución de problemas	<input type="checkbox"/>	Comodidad de asientos	<input type="checkbox"/>
Rapidez en check in	<input type="checkbox"/>	Alimentación y bebidas	<input type="checkbox"/>
Acceso preferente en check in	<input type="checkbox"/>	Limpieza de cabina	<input type="checkbox"/>
Servicio personalizado	<input type="checkbox"/>	Rapidez de embarque y desembarque	<input type="checkbox"/>
Acceso preferente en embarque	<input type="checkbox"/>	Servicio personalizado	<input type="checkbox"/>
Taquilla Priority	<input type="checkbox"/>	Entretenimiento a bordo	<input type="checkbox"/>
Ingreso al salón VIP	<input type="checkbox"/>	Cabina exclusiva	<input type="checkbox"/>
Servicio de UPG	<input type="checkbox"/>		

NIVEL DE SATISFACCION

Servicios Avianca

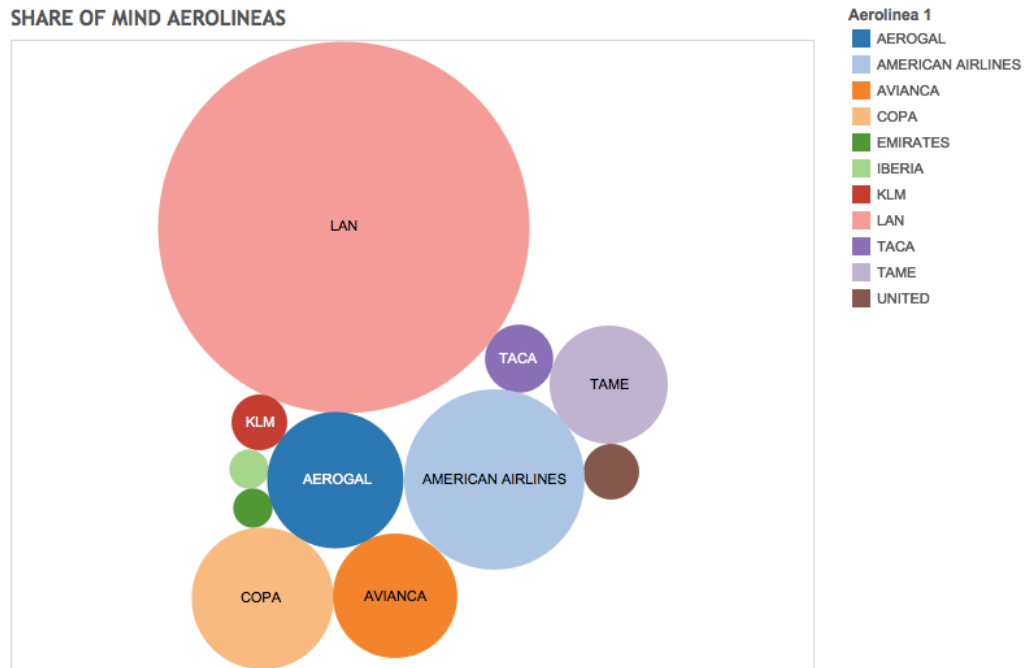
1.- Con respecto a la atención en aeropuerto, califique los siguientes servicios de acuerdo al nivel de satisfacción que posee de cada uno de ellos. Siendo 1= "Muy Bueno", 2= "Bueno", 3= "Regular", 4= "Malo", 5= "Muy malo".		1.- Con respecto a la atención a bordo, califique los siguientes servicios de acuerdo al nivel de satisfacción que posee de cada uno de ellos. Siendo 1= "Muy Bueno", 2= "Bueno", 3= "Regular", 4= "Malo", 5= "Muy malo".	
Calidad de atención	<input type="checkbox"/>	Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>
Solución de problemas	<input type="checkbox"/>	Comodidad de asientos	<input type="checkbox"/>
Rapidez en check in	<input type="checkbox"/>	Alimentación y bebidas	<input type="checkbox"/>
Acceso preferente en check in	<input type="checkbox"/>	Limpieza de cabina	<input type="checkbox"/>
Servicio personalizado	<input type="checkbox"/>	Rapidez de embarque y desembarque	<input type="checkbox"/>
Acceso preferente en embarque	<input type="checkbox"/>	Servicio personalizado	<input type="checkbox"/>
Taquilla Priority	<input type="checkbox"/>	Entretenimiento a bordo	<input type="checkbox"/>
Ingreso al salón VIP	<input type="checkbox"/>	Cabina exclusiva	<input type="checkbox"/>
Servicio de UPG	<input type="checkbox"/>		

Elaboración: Autor

3.5 Resultados relevantes

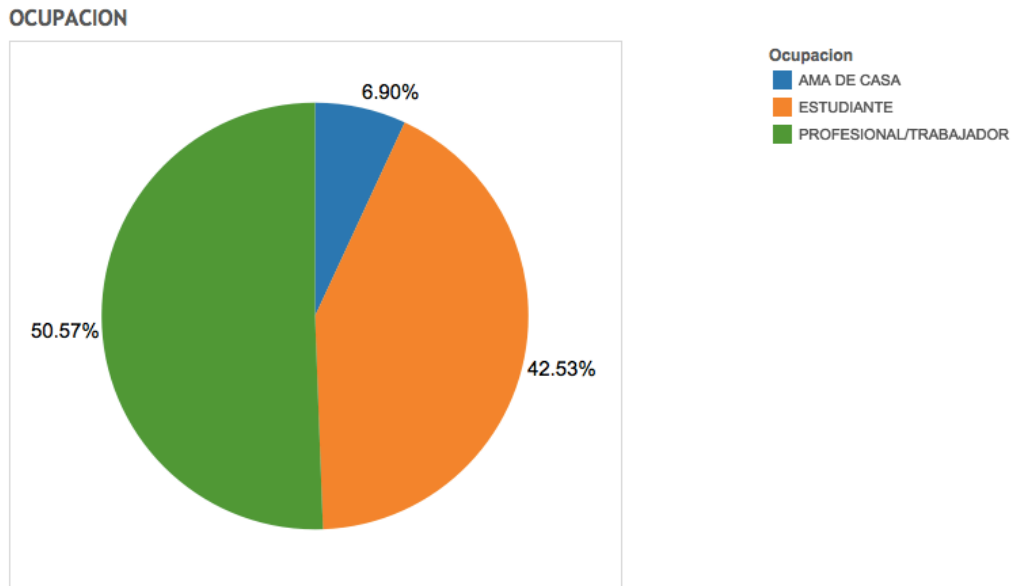
3.5.1 Resultados cuantitativos

Gráfico 16: *Share of mind* aerolíneas



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 17: Ocupación



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 18: Primer motivo de viaje por tipo de sexo.

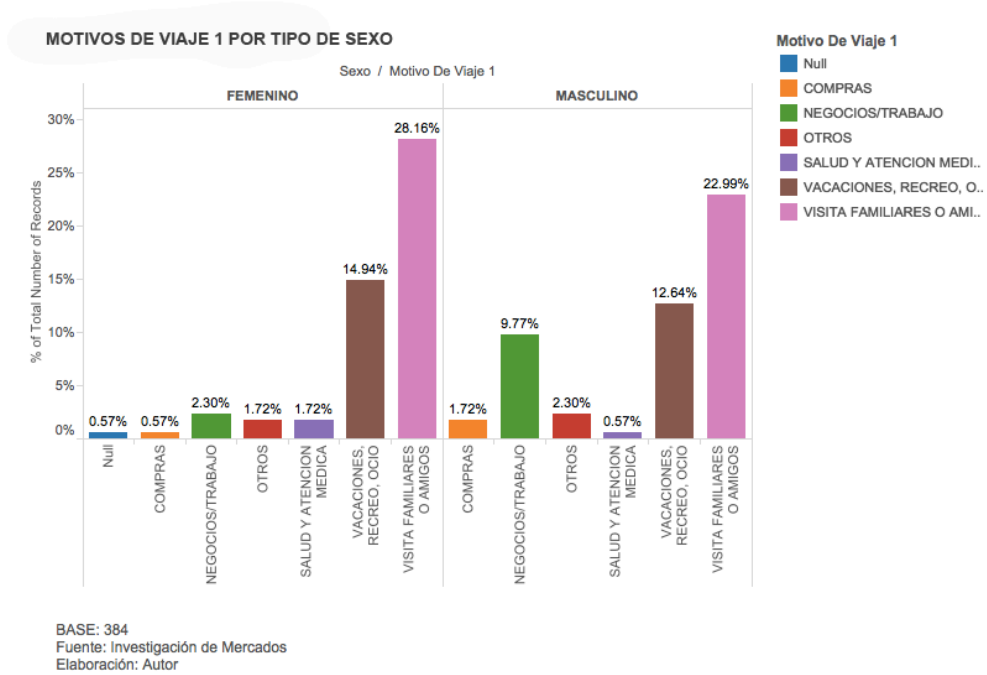


Gráfico 19: Primer motivo de viaje por ocupación.

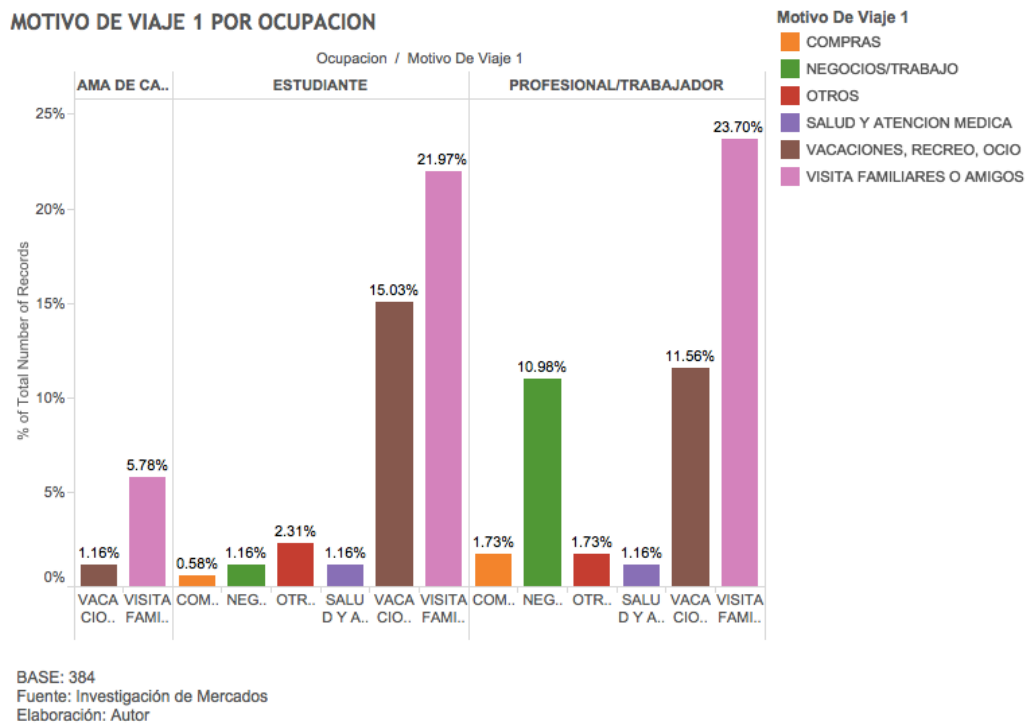
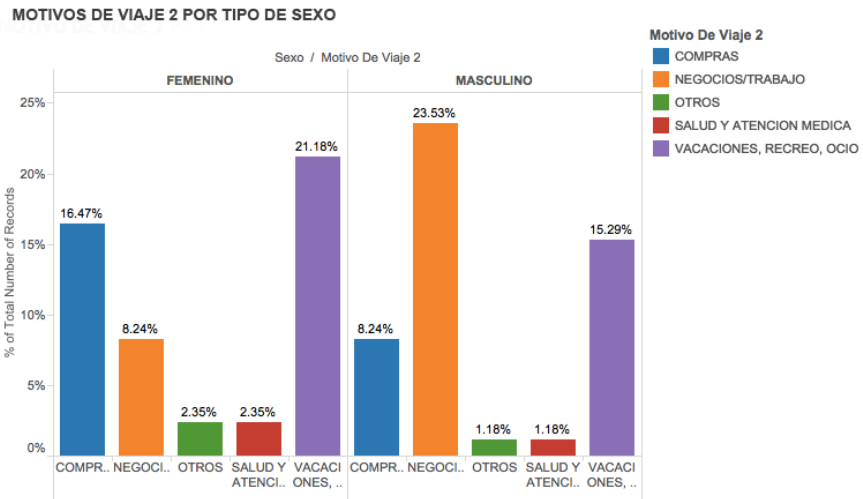
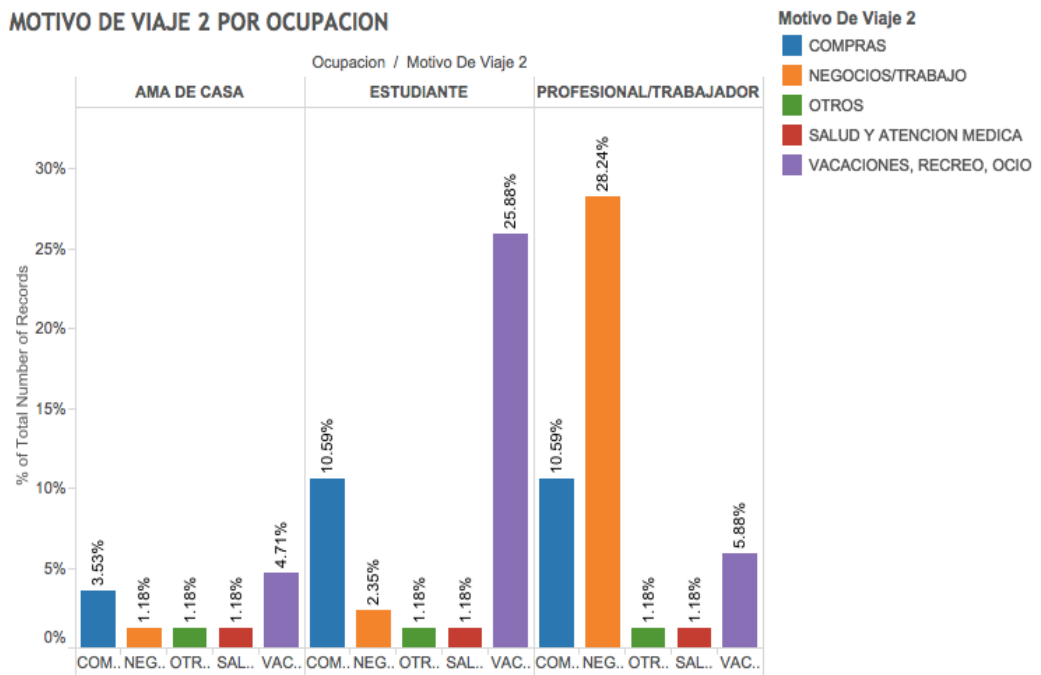


Gráfico 20: Segundo motivo de viaje por tipo de sexo.



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

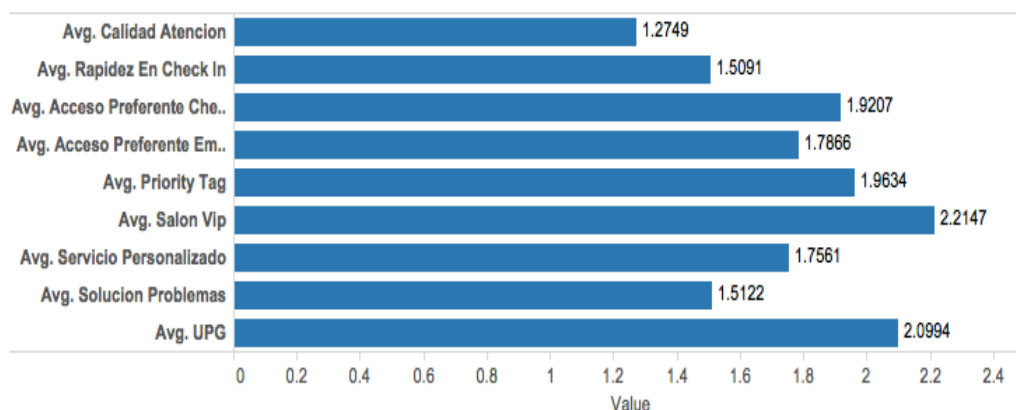
Gráfico 21: Segundo motivo de viaje por ocupación.



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 22: Nivel de importancia de los servicios en aeropuerto.

IMPORTANCIA SERVICIOS AEROPUERTO TOTAL

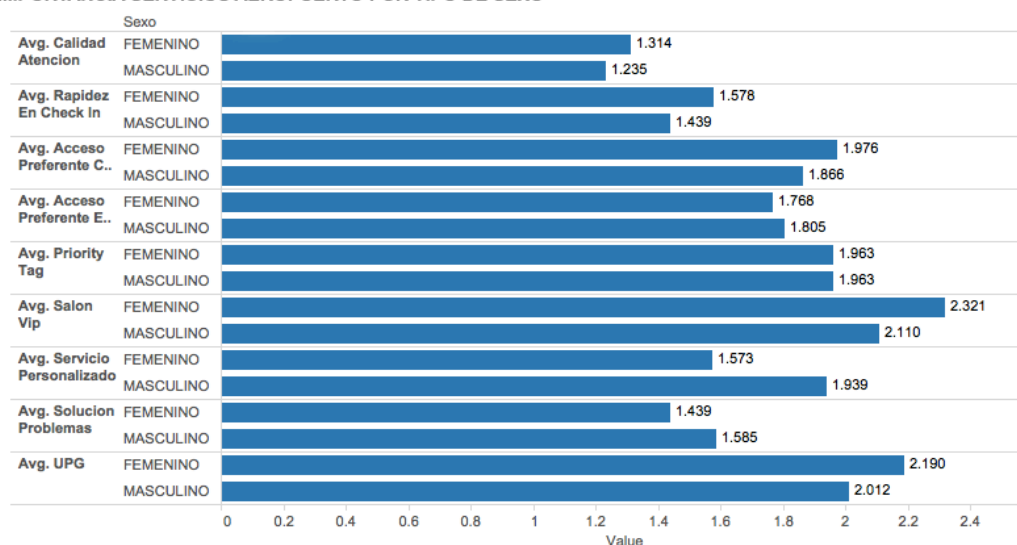


BASE: 384
 Fuente: Investigación de Mercados
 Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada Importante

Gráfico 23: Nivel de importancia de los servicios en aeropuerto por tipo de sexo.

IMPORTANCIA SERVICIOS AEROPUERTO POR TIPO DE SEXO

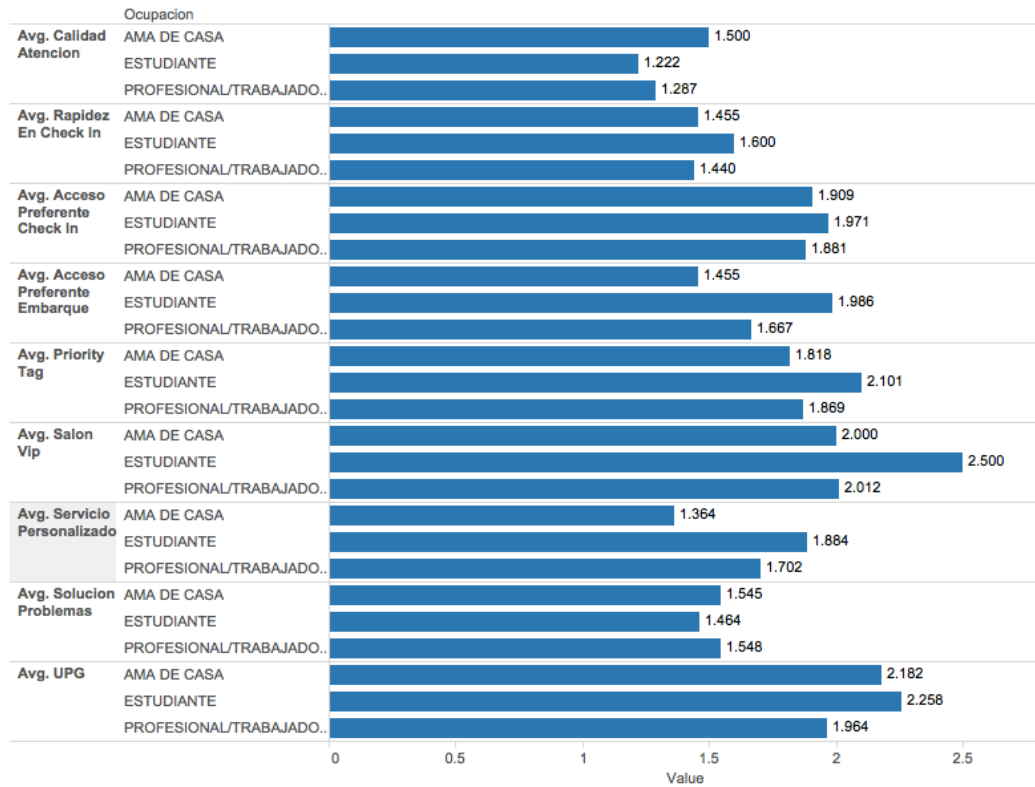


BASE: 384
 Fuente: Investigación de Mercados
 Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada Importante

Gráfico 24: Nivel de importancia de los servicios en aeropuerto por ocupación.

IMPORTANCIA SERVICIOS DE AEROPUERTO POR OCUPACION

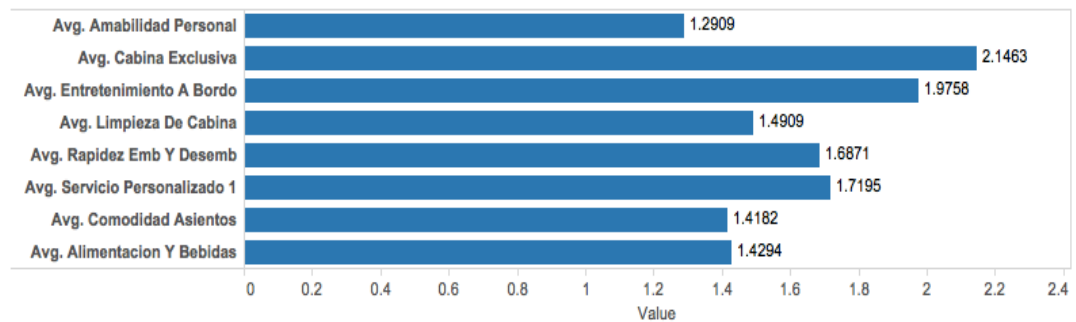


BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada importante

Gráfico 25: Nivel de importancia de los servicios a bordo.

IMPORTANCIA SERVICIOS A BORDO

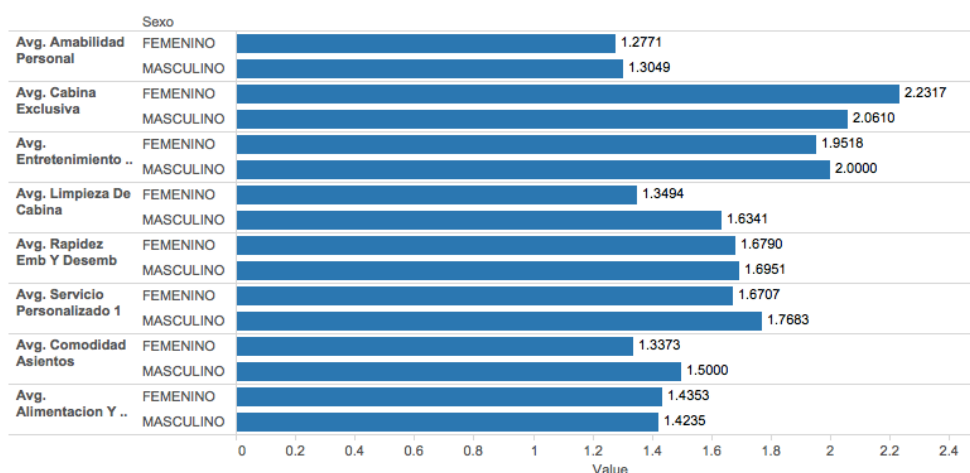


BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada importante

Gráfico 26: Nivel de importancia de los servicios a bordo por sexo.

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS A BORDO POR TIPO DE SEXO



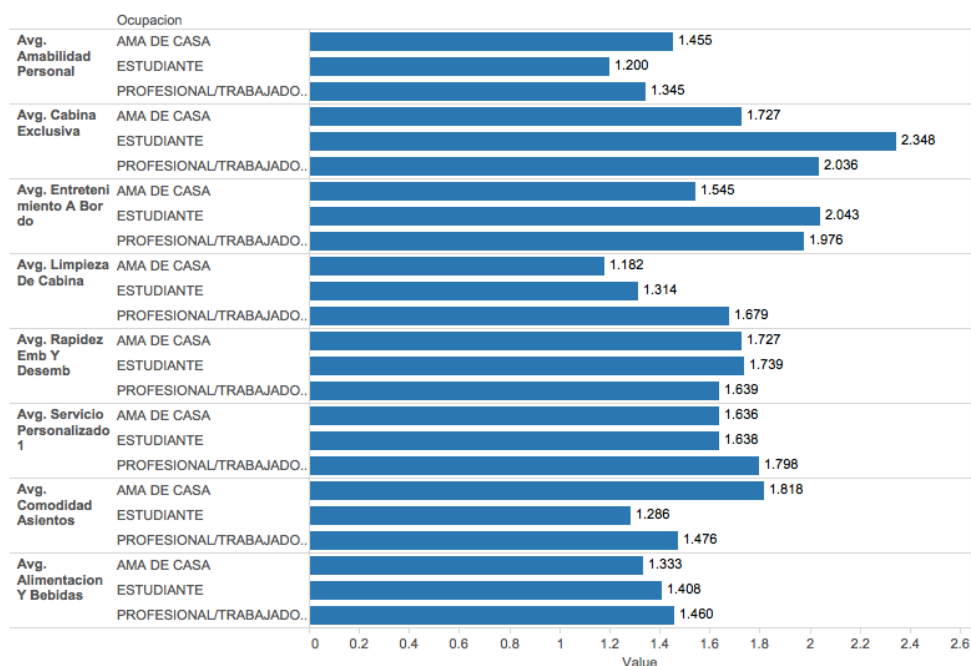
BASE: 384

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada importante

Gráfico 27: Nivel de importancia de los servicios a bordo por ocupación.

IMPORTANCIA SERVICIOS A BORDO POR OCUPACION



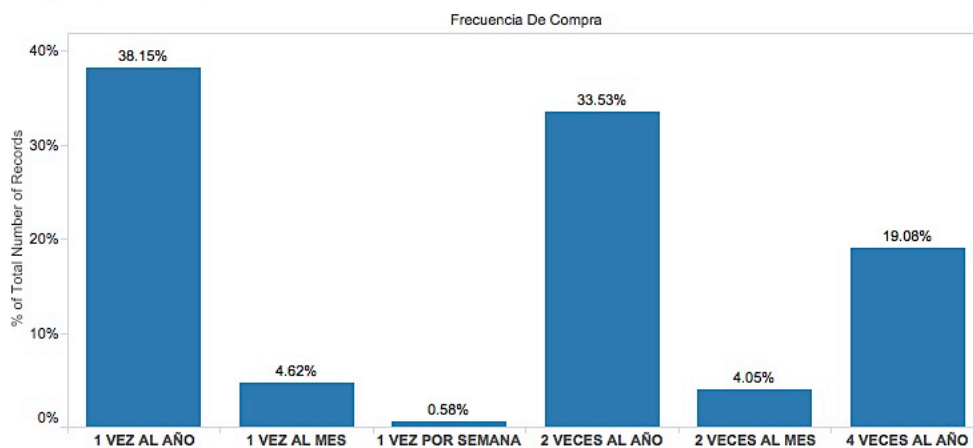
BASE: 384

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

RANGO DE CALIFICACION: 1=Muy importante, 2=Importante, 3 Medianamente importante, 4=Poco importante, 5=Nada importante

Gráfico 28: Frecuencia de viaje.

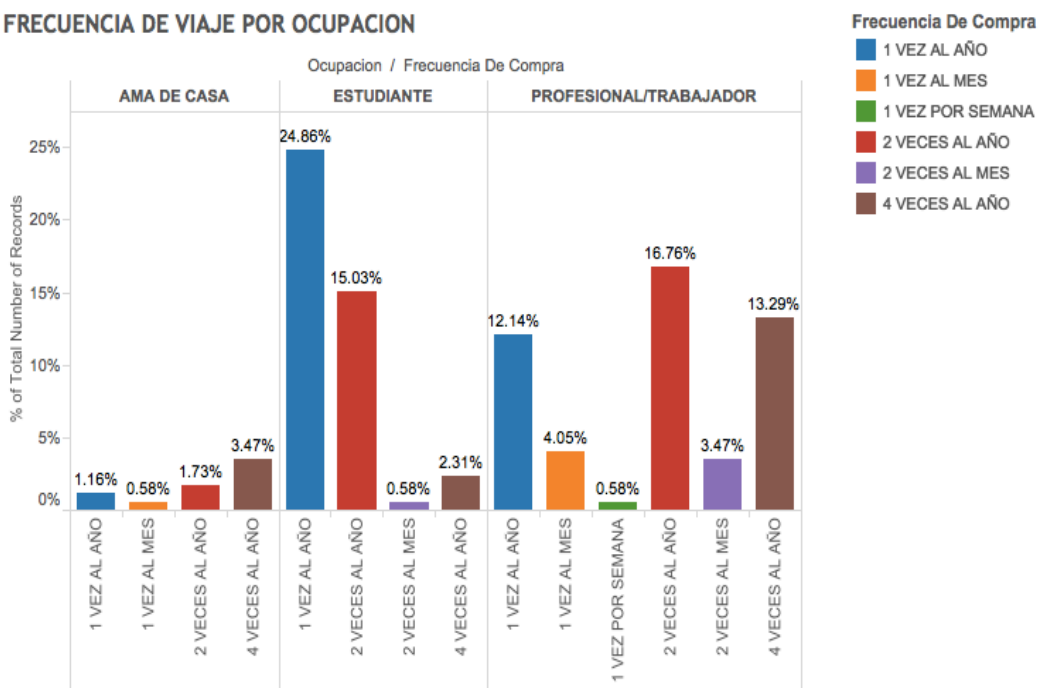
FRECUENCIA DE VIAJE



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 29: Frecuencia de viaje por ocupación.

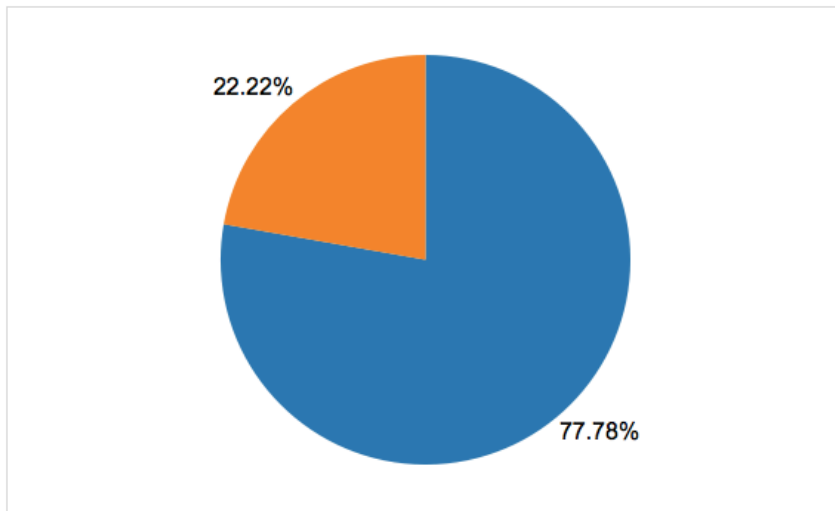
FRECUENCIA DE VIAJE POR OCUPACION



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 30: Inconvenientes en aeropuerto.

TUVO INCONVENIENTES EN AEROPUERTO

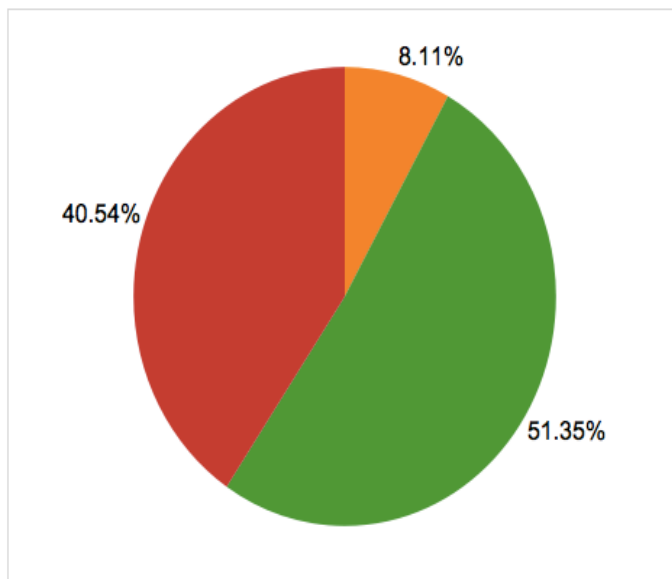


BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Inconvenientes Atencion De Aerolineas
■ NO
■ SI

Gráfico 31: Etapa con inconvenientes en aeropuerto.

ETAPA CON INCONVENIENTES

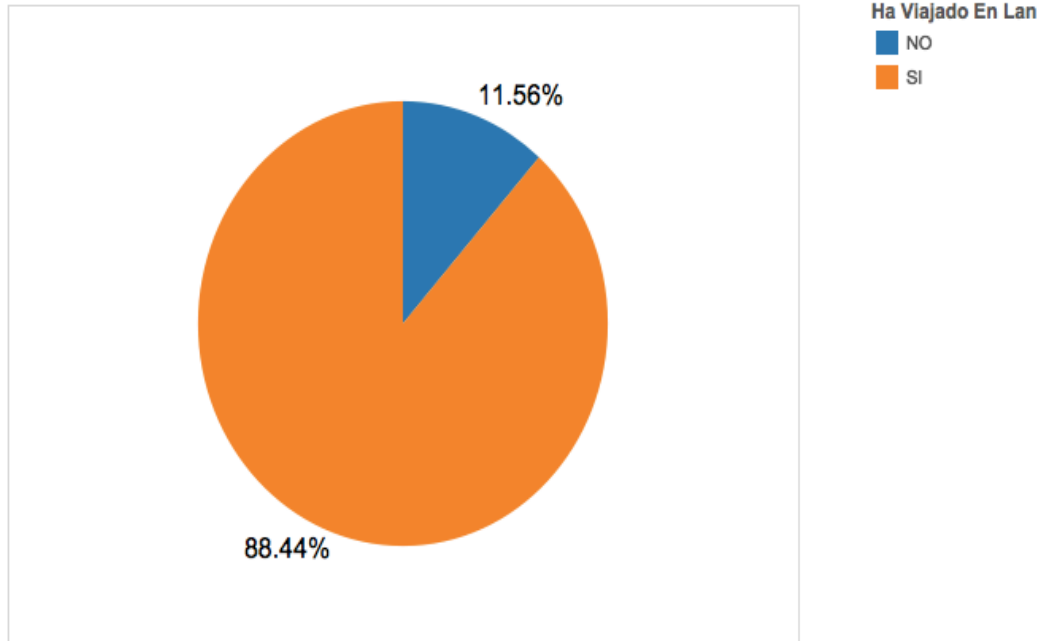


BASE: 85
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Etapa De Servicio Con Inconveniente..
■ AMBAS
■ ATENCION EN AEROPUERTO
■ SERVICIO A BORDO

Gráfico 32: Pasajeros que han viajado en LAN.

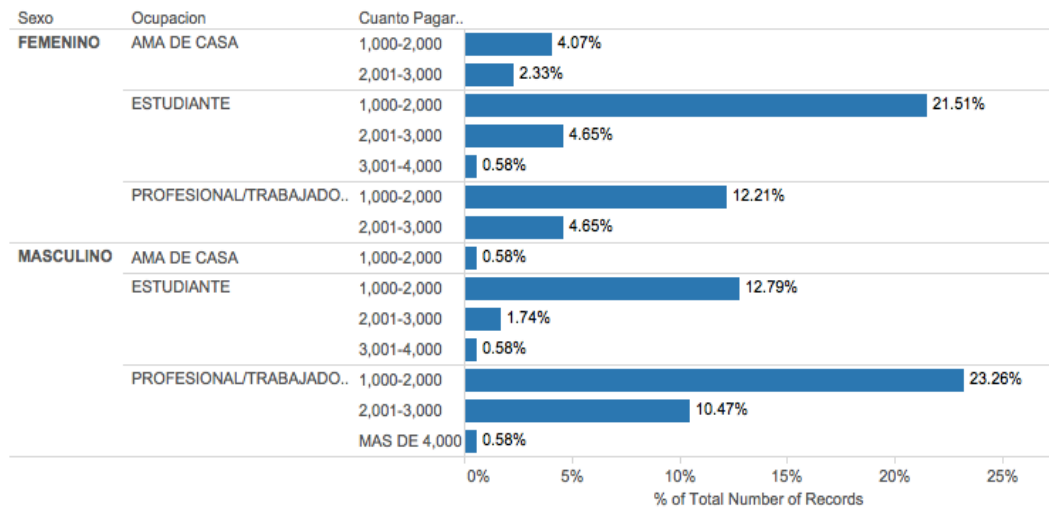
¿HA VIAJADO EN LAN?



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

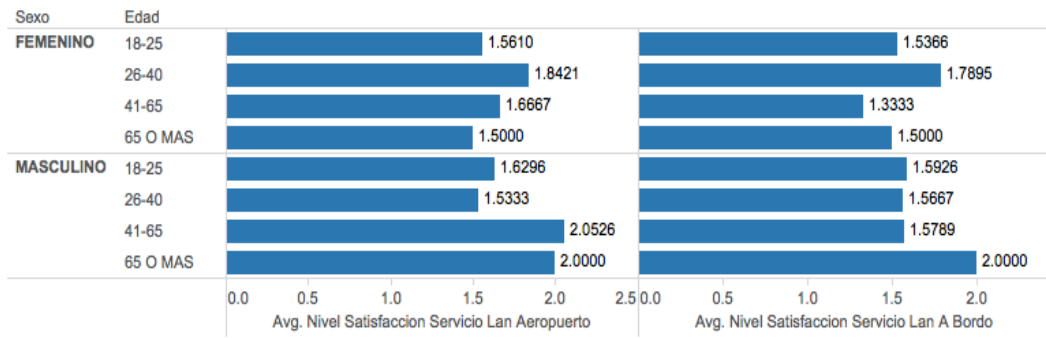
Gráfico 33: Disposición de pago para boletos en cabina Premium de LAN.

¿CUANTO PAGARIA POR UN BOLETO EN CABINA PREMIUM DE LAN?



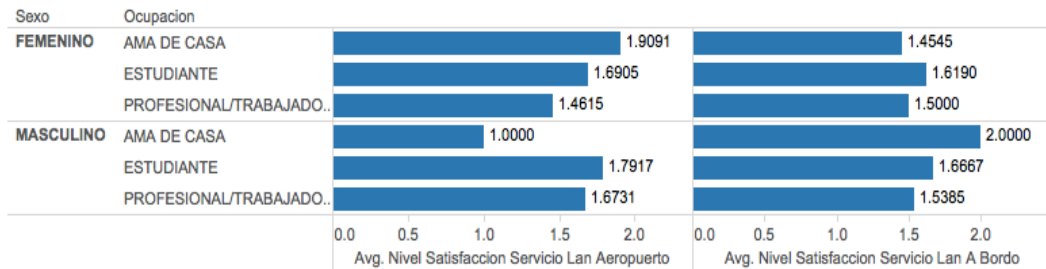
BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 34: Nivel de satisfacción del servicio de LAN por tipo de sexo y edad.



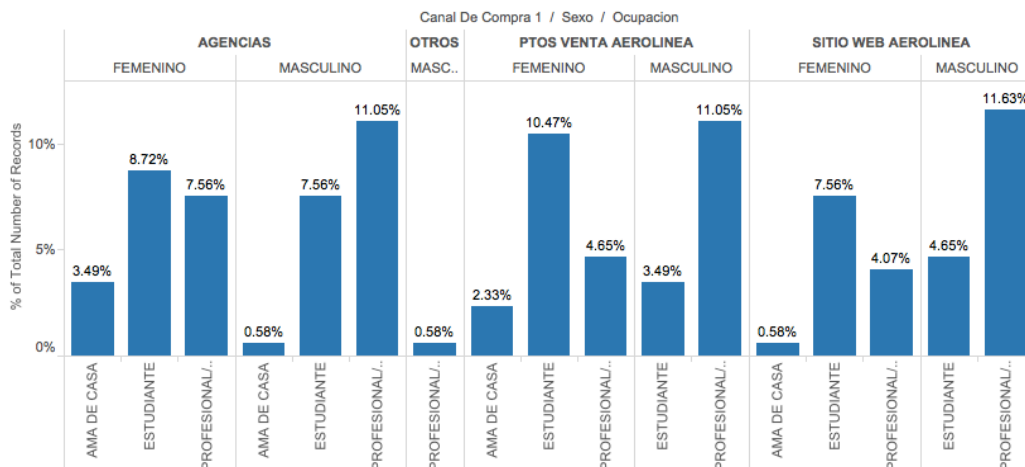
BASE: 340
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 35: Nivel de satisfacción del servicio de LAN por tipo de sexo y ocupación.



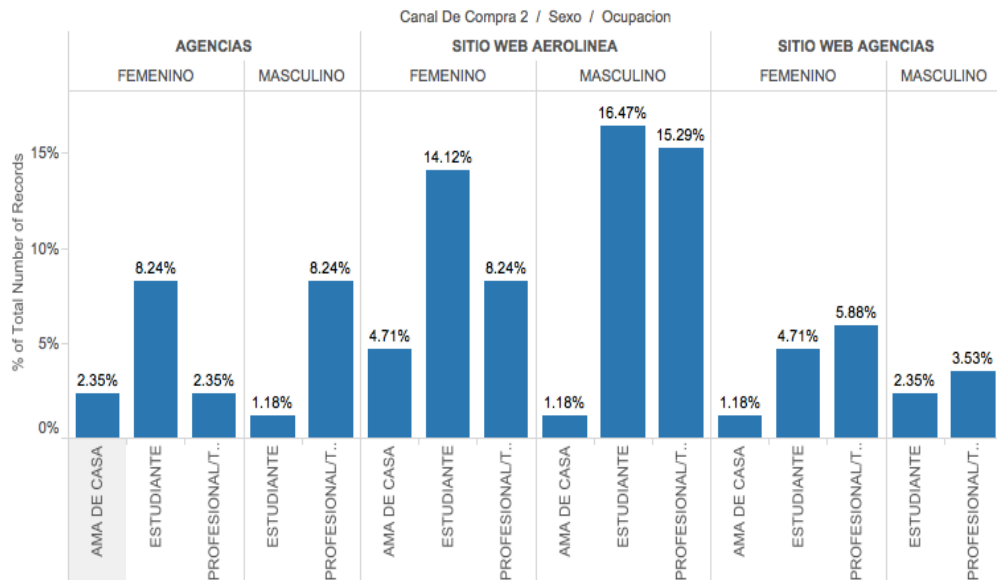
BASE: 340
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 36: Canal de compra más utilizado, por tipo de sexo y ocupación.



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

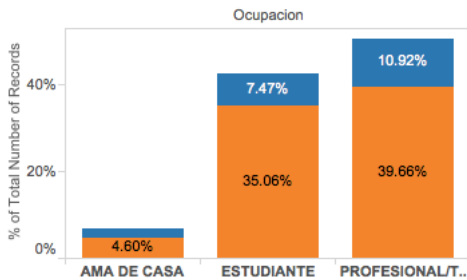
Gráfico 37: Segundo canal de compra más utilizado, por tipo de sexo y ocupación.



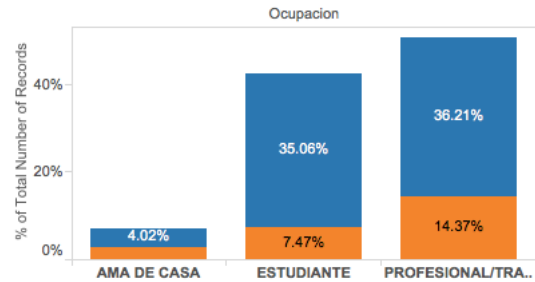
BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 38: Uso de medios de comunicación para informarse sobre viajes y aerolíneas.

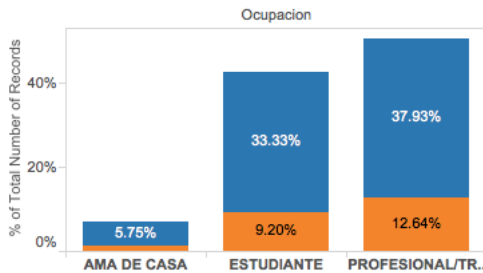
USO CORREO ELECTRONICO



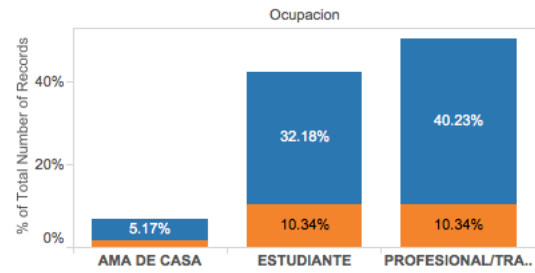
USO REVISTAS



USO DIARIOS IMPRESOS



USO DIARIOS ONLINE

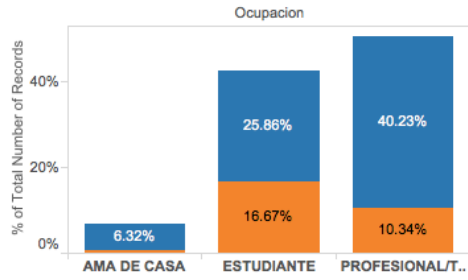


BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

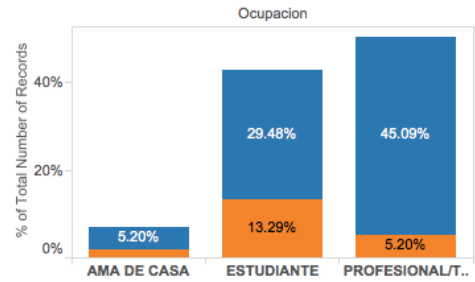
■ NO
■ SI

Gráfico 39: Uso de medios de comunicación para informarse sobre viajes y aerolíneas.

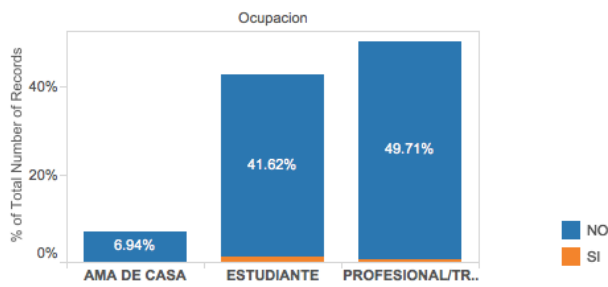
USO DE REDES SOCIALES



USO DE TV



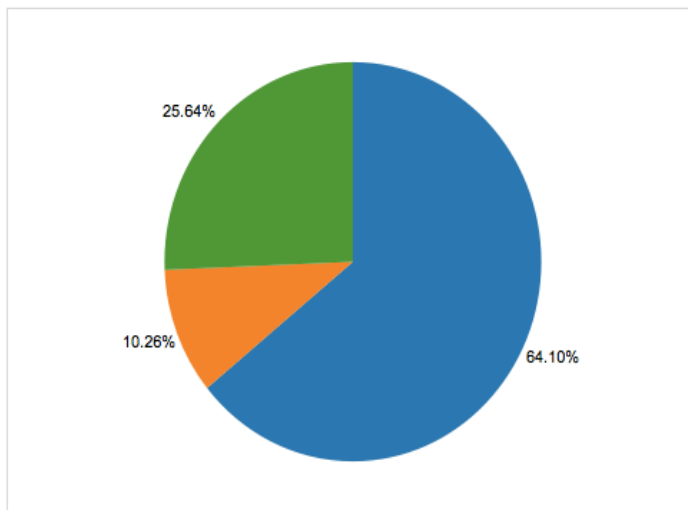
USO DE RADIO



BASE: 384
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

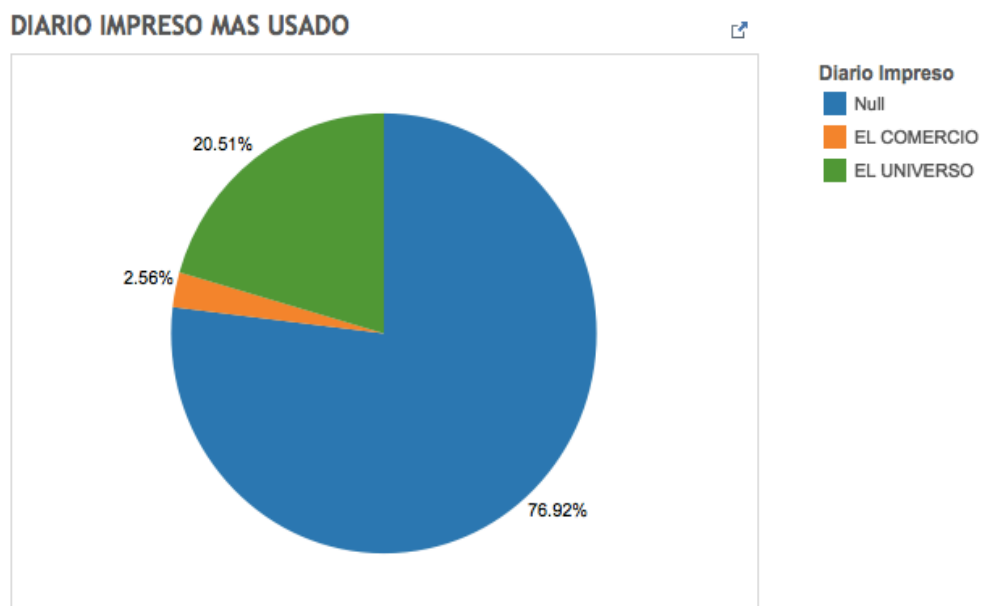
Gráfico 40: Tipos de revistas más utilizadas.

TIPO DE REVISTA



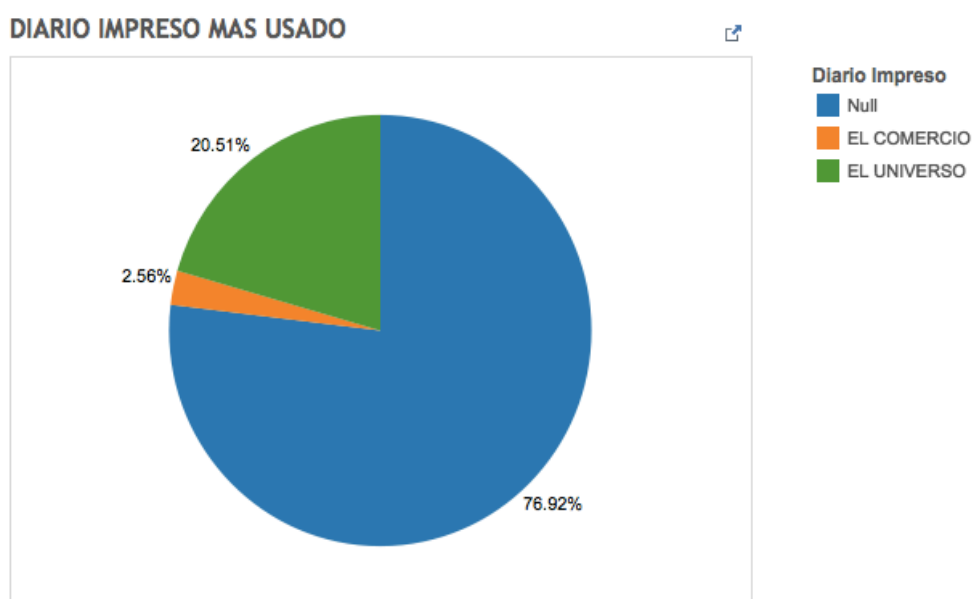
BASE: 95
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 41: Diarios impresos más utilizados.



BASE: 88
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

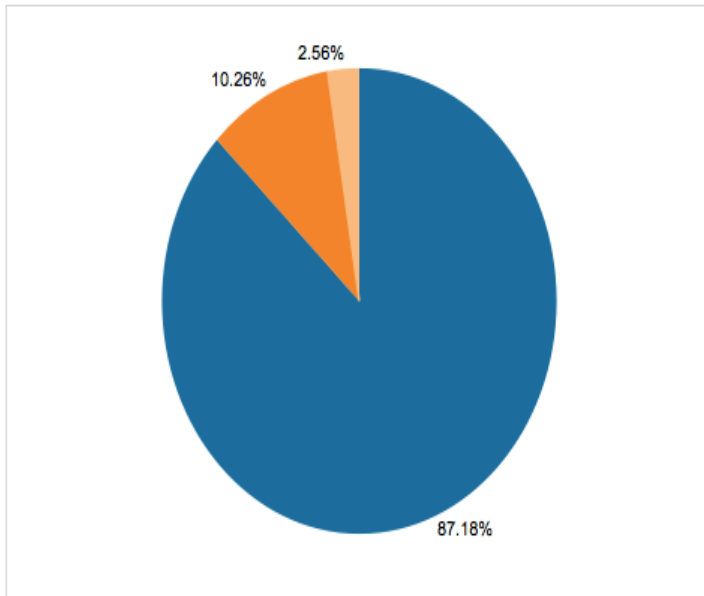
Gráfico 42: Diarios online más utilizados.



BASE: 88
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 43: Redes sociales más utilizadas.

RED SOCIAL MAS USADA



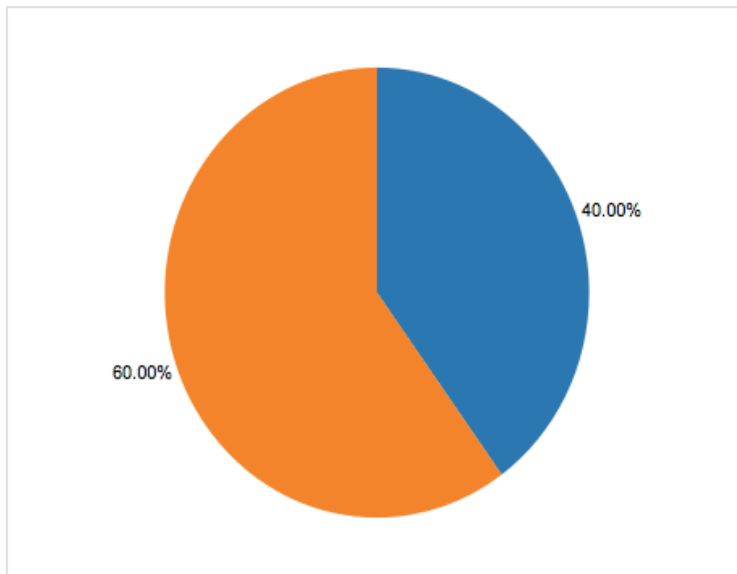
Red Social 1, Red Social 2

- Null, Null
- TWITTER, Null
- TWITTER, FACEBOOK

BASE: 106
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Gráfico 44: Tipo de televisión más utilizada.

TIPO DE TV



Tipo De Tv.

- Null
- TV PAGA

BASE: 71
Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: Autor

Análisis de resultados cuantitativos

En base a la investigación de mercados realizada, podemos sacar las siguientes conclusiones con respecto a la aplicación de las encuestas a pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto que viajan desde la ciudad de Guayaquil.

Recordación de marca

El orden de las aerolíneas más recordadas por el target fueron: LAN, American Airlines, Copa, Aerogal y Avianca, lo cual discrepa con respecto a la participación de mercados de cada una de ellas; la única aerolínea cuya recordación de marca esta a la par de su participación como líder del mercado es LAN.

Ocupaciones

La mayor parte de nuestro target son profesionales o trabajadores, seguido por los estudiantes, muy pocos corresponden al segmento de amas de casa.

Debido a que la mayor parte del target corresponde al segmento de profesionales y trabajadores, los siguientes análisis se enfocarán en identificar los hábitos de consumo y comportamiento de ese segmento en particular.

Principales motivos de viaje

Se pudo identificar también que no existe mayor variación entre el principal motivo de viaje entre hombres y mujeres, quedando en primer lugar la visita a familiares y amigos,. Tampoco se identificaron mayores diferencias al contrastar el principal motivo de viaje con cada una de las ocupaciones.

El segundo motivo de viaje para los hombres fue el de negocios y trabajo y el de las mujeres fue vacaciones, recreo y ocio. También se contrasto el segundo motivo de viaje con cada una de las ocupaciones y se pudo identificar claramente que los que más viajan por negocios y trabajo son los profesionales y trabajadores, los estudiantes y amas de casa viajan más por vacaciones.

Importancia de los servicios ofrecidos por la aerolíneas

Se evaluó el nivel de importancia que tienen los pasajeros con respecto a la atención recibida por las aerolíneas en el aeropuerto. A pesar de que todos los servicios fueron calificados como “muy importantes” e “importantes, se pudieron ver ligeras variaciones que hacen concluir que existen unos más importantes que otros.

Los resultados indican que con respecto a la atención en aeropuerto, lo que más valoran es la calidad de atención, la solución a problemas, la rapidez en *check in*, el acceso preferente en *check in*, el servicio personalizado y el acceso preferente en embarque. Los menos valorados son la taquilla priority, el ingreso al salón VIP y el servicio de UPG.

También se solicitó a los encuestados que califiquen el nivel de importancia de los servicios recibidos a bordo. Se pudieron ver ligeras variaciones que hacen concluir que existen unos más importantes que otros a pesar de que también fueron calificados como “muy importantes” e “importantes”. Aquellos más valorados por los pasajeros son amabilidad del personal, comodidad de asientos, alimentación y bebidas, limpieza de la cabina y la rapidez en el embarque y desembarque. Los menos valorados son el servicio personalizado, entretenimiento a bordo y la cabina exclusiva.

Los resultados varían un poco al cruzar información del nivel de importancia de los servicios con el sexo, edad y ocupación de los pasajeros. Al contrastar las calificaciones de importancia con la variable sexo identificamos que no existen mayores diferencias, a excepción del servicio personalizado y la comodidad de los asientos, los cuales son más valorados por las mujeres que por los hombres.

Si comparamos las calificaciones de importancia con la variable de ocupación se puede observar que lo mas valorado por los profesionales o trabajadores es la calidad de atención, la rapidez en check in, el acceso preferente en el embarque, el servicio personalizado, la solución a los

problemas, amabilidad del personal, alimentación y bebidas, comodidad de asientos y la rapidez en embarque y desembarque.

Frecuencia de compra

En términos generales podemos observar que la mayoría de los pasajeros de este nivel socioeconómico viajan entre 1 y 4 veces al año a destinos internacionales. Al contrastar la frecuencia de compra con las distintas ocupaciones no se identifican mayores niveles de afectación.

Inconvenientes en la atención recibida por parte de las aerolíneas

La mayor parte de pasajeros del target no ha experimentado problemas con respecto a su viaje por parte de las aerolíneas. Sin embargo existe un porcentaje considerable de pasajeros que si han tenido algún tipo de inconveniente y se consideró pertinente averiguar en que etapa del viaje, con el fin de identificar brechas y recomendar planes de mejora.

La mayoría de los pasajeros manifestaron que tuvieron problemas durante la atención recibida en el aeropuerto, más que en el servicio a bordo. Para poder identificar cuales son las falencias que existen en la entrega del servicio en el aeropuerto, se realizó una observación directa a los principales competidores, cuyos resultados se detallarán en el análisis de resultados cualitativos.

Valor percibido de la cabina *Premium* de LAN

Para conocer que valor tiene el viajar en LAN para los pasajeros de nuestro target, se les consultó cuanto estarían dispuestos a pagar por un boleto en cabina *Premium* de LAN.

La mayor parte de los encuestados indicó que estarían dispuestos a pagar el rango más bajo (USD \$1,000 a \$2,000), el cual está acorde con el rango de precios para ese tipo de cabina, lo que indica que la cabina *Premium* de LAN tienen un valor percibido bastante bueno por parte de los pasajeros de nivel socioeconómico medio-alto y alto.

Valor percibido del servicio ofrecido por LAN

Los encuestados dieron calificaciones de satisfacción en promedio entre 1.56 y 2.05 pts lo cual equivale, según la escala de calificación, a un nivel entre “Muy satisfecho” y “Satisfecho”

Al comparar las calificaciones con la variable sexo se puede observar que las mujeres tienden a calificar de forma más positiva el servicio de LAN en el aeropuerto que los hombres, lo contrario a las calificaciones del servicio a bordo, el cual es mejor calificado por los hombres que las mujeres.

También al cruzar las calificaciones con la distintas ocupaciones se puede concluir que las mujeres profesionales y trabajadoras califican de mejor manera la atención recibida en aeropuerto que los hombres. Con respecto a la atención a bordo del avión, no existen mayores diferencias entre hombres y mujeres.

Canales de compra más utilizados

El segmento de profesionales y trabajadores por lo general tienden a realizar sus compras de boletos aéreos, como primera opción en el sitio web de la aerolínea y como segunda opción por medio de las agencias de viajes. Sin embargo se puede observar que las mujeres tienen a acudir a las agencias en mayor medida que los hombres.

Medios de comunicación usados para informarse sobre viajes y aerolíneas

Los profesionales y trabajadores, indistintamente de la edad y sexo usan en gran medida el correo electrónico, las revistas especializadas en economía y negocios y los diarios impresos como El Universo para informarse sobre viajes e información relacionada con boletos y aerolíneas.

El uso de redes sociales y diarios online son utilizados en menor proporción que los medios mencionados anteriormente. La red social más utilizada es *Twitter* y el diario *online* más usado es El Universo. El uso de televisión y radio es prácticamente nulo.

3.5.2 Resultados cualitativos

A continuación se presenta la interpretación de los resultados cualitativos obtenidos mediante la aplicación de determinadas preguntas en las encuestas, la aplicación de la observación directa estructurada de los procesos de atención al pasajero LAN Ecuador y el principal competidor Avianca en el AJJOG, así como los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad.

Asociación de marcas de aerolíneas

Para identificar el posicionamiento de marca de cada una de las aerolíneas competidoras se solicitó a cada uno de los encuestados que describan con una palabra a las tres primeras aerolíneas que se le vengan a la mente.

Debido a la gran diversidad y cantidad de respuestas obtenidas, se optó por agrupar aquellas palabras que más se repetían o que guardaban un alto grado de similitud.

Para el presente estudio solo se tomó la información obtenida de las aerolíneas más recordadas, según los resultados del *Share of mind* descritos en el punto 3.5.1 de la investigación de mercados, que serían LAN, American Airlines, Copa y Aerogal-Avianca.

Asociación de marca LAN:

1. Excelencia, calidad de servicio
2. Comodidad
3. Amabilidad.
4. Seguridad
5. Económica, promociones

Asociación de marca American Airlines:

1. Estados Unidos
2. Mal servicio, malo
3. Comodidad
4. Problemas

Asociación de marca Copa:

1. Comodidad, buena
2. Panamá, conexiones
3. Rapidez
4. Ahorro.

Asociación de marca Avianca:

1. Calidad de atención
2. Colombia y otros destinos
3. Desconocida
4. Calidez, comodidad

Es importante recalcar que Avianca, a pesar de estar en un cuarto lugar de recordación de marca es considerado el competidor más directo de LAN Ecuador en la actualidad, debido a la grandes similitudes que presentan con respecto a frecuencias y cantidad de destinos operados desde la ciudad de Guayaquil, sumado a que también posee operaciones en vuelos domésticos desde principios del año 2014.

Mystery shopper

Con la finalidad de poder realizar un análisis más a fondo de los servicios ofrecidos por LAN Ecuador y Avianca a los pasajeros que viajan en cabina Premium en vuelos internacionales y poder identificar brechas de procesos y ventajas diferenciales de cada una. Es por esta razón que se realizó la técnica de cualitativa de recolección de datos de *mystery shopper* mediante la cual se analizaron distintos aspectos relacionados con los procesos de atención y servicios ofrecidos en aeropuerto y a bordo por parte de cada una de las aerolíneas.

Fue realizado en las instalaciones de AJJOG en las áreas de *check in* y embarque de vuelos internacionales, así como a bordo se hicieron del vuelo LA1447 de LAN Ecuador en la ruta Guayaquil-Santiago de Chile y en el vuelo AV8384 de Avianca en la ruta Guayaquil-Bogotá.

El proceso de *mystery shopper* se realizó con especial énfasis en aquellos aspectos que fueron más valorados por los pasajeros durante la aplicación de las encuestas, tanto en el servicio recibido en el aeropuerto como a bordo del avión.

Los aspectos a analizar fueron los siguientes:

Fase de *Check In*:

- Organización y *layout* de filas.
- Limpieza y organización del *counter de check in*.
- Imagen, comunicación de marca en counter de *check in*
- Uniformidad de agentes de servicio al pasajero.
- Tiempo de espera en fila, rapidez en al proceso de *check in*.
- Acceso preferente para pasajeros que viajan en cabina *Premium*.
- Trato y cordialidad recibido por parte de los agentes de *check in*.
- Servicios especiales ofrecidos a pasajeros que viaja en cabina *Premium*.

Fase de embarque:

- Servicios especiales y preferencia de embarque para pasajeros que viajan en cabina *Premium*.
- Imagen, comunicación de marca en la puerta de embarque.
- Anuncios dentro de la sala de embarque.
- Tiempo de espera en fila para embarcar.

Fase de servicio a bordo:

- Trato y cordialidad por parte de la tripulación.
- Servicios especiales para pasajeros que viajan en cabina *Premium*.
- Comodidad de la cabina, asientos y entretenimiento a bordo.
- Servicio de alimentación y bebidas.
- Imagen, comunicación de marca a bordo del avión.
- Uniformidad de la tripulación.
- Rapidez al momento de desembarcar.

Tabla 18: Cuadro comparativo *mystery shopper*: fase de *check in*.

FASE DE CHECK IN	LAN ECUADOR	AVIANCA
Organización, layout de filas y señalética.	Se identifica claramente la fila que corresponde a los pasajeros viajando en cabina económica y los de cabina premium. Las filas están siempre organizadas y hay un podio al ingreso donde se encuentra el Agente Lobby para recibir a los pasajeros, dar indicaciones y organizar las filas. Hay pantallas LCD arriba de cada counter indicando si es un counter de cabina económica, premium o entrega de equipage.	Se identifica claramente la fila que corresponde a los pasajeros viajando en cabina económica y los de cabina premium. Las filas están siempre organizadas. No hay quien reciba a los pasajeros al ingreso. Hay pantallas LCD arriba de cada counter indicando si es un counter de check in o entrega de equipage, no hay diferenciación por cabinas.
Limpieza y organización del counter de check in	Es evidente que existe limpieza y orden de los materiales que se utilizan durante el proceso de check in. No se observa ningún tipo de desperdicios en el piso	Es evidente que existe limpieza y orden de los materiales que se utilizan durante el proceso de check in. No se observa ningún tipo de desperdicios en el piso
Imagen, comunicación de marca en counter de check in	Se evidencia suficiente señalética para indicar el ingreso y salida de las filas, así como para dar indicaciones de la documentación que debe presentar. En el counter hay una cartilla de mercancías peligrosas aue no se debe llevar en el equipaje, así como algunas regulaciones sobre lo que se puede llevar en el equipaje de mano. En vuelos a EE.UU se coloca una cartilla especial con respecto a la declaración de armas de fuego. Las pantallas colocadas encima de lo counters muestra un diseño a corde con la imagen corporativa de LAN	Se evidencia suficiente señalética para indicar el ingreso y salida de las filas, así como para dar indicaciones de la documentación que debe presentar. En el counter hay una cartilla de mercancías peligrosas aue no se debe llevar en el equipaje. En vuelos a EE.UU se coloca una cartilla especial con respecto a la declaración de armas de fuego. Las pantallas colocadas encima de lo counters muestra un diseño a corde con la imagen corporativa de Avianca
Uniformidad de agentes de servicio al pasajero	Los agentes y de más personal de la compañía mantienen sus uniformes de forma correcta. Mantienen peinados de pelo recogido y el maquillaje es sobrio.	Los agentes y de más personal de la compañía. El maquillaje es sobrio.
Tiempo de espera en fila, rapidez en el proceso de check in	El tiempo de espera en fila para el counter de cabina premium fue de 7 minutos. El proceso de check in en condiciones normales durante entre 1 y 2 minutos. También están disponible el check in en las maquinas de autoservicio del aeropuerto.	El tiempo de espera en fila para el counter de cabina premium fue de 10 minutos. El proceso de check in en condiciones normales durante entre 3 y 4 minutos. Existen máquinas de autoservicio para realizar el check in propias de LAN, también están disponible el check in en las maquinas de autoservicio del aeropuerto.
Acceso preferente para pasajeros que viajan en cabina Premium	Existe acceso preferente y máximo hay 4 pasajeros en fila	Existe acceso preferente y máximo hay 4 pasajeros en fila
Trato y cordialidad recibido por parte de los agentes de check in.	Trato cálido, educado y personalizado para pasajeros viajando en cabina premium. Sin embargo puede llegar a ser un poco frío y procedimental	Trato cálido, educado y personalizado para pasajeros viajando en cabina premium. Se evidencia la preocupación del personal por solucionar problemas y hacer sentir acogidos a los pasajeros.
Servicios especiales ofrecidos a pasajeros que viaja en cabina Premium.	Se coloca taquilla priority, asientos preferenciales en cabina premium, acceso al salón VIP del aeropuerto.	Se coloca taquilla priority, asientos preferenciales en cabina premium, acceso al salón VIP del aeropuerto.

Elaboración: Autor Fuente: Investigación de mercados

Tabla 19: Cuadro comparativo *mystery shopper*: fase de embarque.

FASE DE EMBARQUE	LAN ECUADOR	AVIANCA
<p>Servicios especiales y preferencia de embarque para pasajeros que viajan en cabina Premium.</p>	<p>Los pasajeros que viajan en cabina premium tienen acceso a la fila de embarque "preferente", la cual también es destinada a pasajeros frecuentes de LAN y la alianza OneWorld. Los pasajeros de cabina económica embarcan por su número de fila: fila 12-24 y luego la fila 4-11, de esta forma la acomodación de pasajeros a bordo es más fácil y el proceso de embarque fluye con mayor rapidez.</p>	<p>Los pasajeros que viajan en cabina premium tienen acceso a la fila de embarque de clase Business, la cual también es destinada a pasajeros frecuentes de Avianca y la alianza Star Alliance. Los pasajeros de cabina económica embarcan sin ningún orden u organización por filas.</p>
<p>Imagen, comunicación de marca en la puerta de embarque.</p>	<p>Poseen señalética para el embarque de pasajeros de cabina económica por números de fila, de atrás hacia delante del avión, así como una señalética especial para la fila de embarque de pasajeros premium y preferentes, ambas con el logotipo y la línea gráfica de LAN. Están claramente distinguidas las filas de embarque para las respectivas cabinas, lo cual permite que los pasajeros embarquen de forma organizada. En las pantallas de la puerta de embarque se muestra el logotipo de LAN con la información del vuelo. También se muestra un reloj que marca la hora en la que se iniciará el embarque, así como un hablador que muestra las mercancías peligrosas que no deben ser transportadas.</p>	<p>No poseen señalética para el embarque de los pasajeros de cabina económica y tampoco para los pasajeros de cabina premium. No hay distinción de embarque para pasajeros de cabina económica y de cabina premium, todos embarcan por una sola fila. No poseen ningún tipo de señalética en la puerta de embarque. Como elemento de comunicación de marca solo poseen la pantalla de la puerta de embarque se muestra el logotipo de Avianca con la información del vuelo.</p>
<p>Anuncios dentro de la sala de embarque.</p>	<p>Existe un manual de anuncios predefinidos para el proceso de embarque, los cuales son realizados por personal de la aerolínea por altavoces. Se realizan 3 tipos de anuncios: Preembarque, Embarque y llamado final. Una de las partes del anuncio de embarque está dedicada a los pasajeros que viajan en cabina premium y pasajeros preferentes o frecuentes de la alianza Oneworld. Después de se realizan los anuncios correspondientes a la cabina económica.</p>	<p>Existe un manual de anuncios predefinidos para el proceso de embarque, los cuales son realizados por personal de la aerolínea por altavoces. Una de las partes del anuncio de embarque está dedicada a los pasajeros que viajan en cabina premium y pasajeros frecuentes de Star Alliance. Después de se realizan los anuncios correspondientes a la cabina económica.</p>
<p>Tiempo de espera en fila para embarcar.</p>	<p>El tiempo de espera en fila es mínimo, máximo 10 minutos. Sin embargo se identificó que la fila de acceso para pasajeros premium es utilizada también para los pasajeros que requieren asistencia adicional como pasajeros viajando con niños, tercera edad, embarazadas y con movilidad reducida, esto a veces causa molestias a los pasajeros premium. No se utiliza la fila designada para este tipo de pasajeros que requieren asistencia adicional.</p>	<p>El tiempo de espera en fila fue de 15 a 20 minutos, debido a que solo existe una sola fila para embarcar al avión. No existe preferencia ni tampoco una fila exclusiva para los pasajeros que viajan en cabina premium.</p>

Elaboración: Autor Fuente: Investigación de mercados

Tabla 20: Cuadro comparativo *mystery shopper*: fase de servicio a bordo.

FASE DE SERVICIO A BORDO	LAN ECUADOR	AVIANCA
Trato y cordialidad por parte de la tripulación	Los tripulantes mantienen una comunicación y trato muy profesional y cálido. Todos los pasajeros son recibidos por el Jefe de Servicio a Bordo, quien es también responsable de brindar una atención exclusiva y personalizada a los pasajeros viajando en cabina premium, pasajeros preferentes de LAN y frecuentes de la alianza Oneworld. La tripulación se preocupa por que el pasajero premium se sienta bienvenido.	Los tripulantes mantienen una comunicación y trato muy profesional pero un poco frío. Los pasajeros son recibidos por un tripulante en la puerta del avión. La tripulación se preocupa por que el pasajero premium se sienta bienvenido.
Comodidad de la cabina, asientos y entretenimiento a bordo	Los asientos de la cabina Premium Economy poseen el doble de espacio para piernas que los asientos de cabina económica, el asiento central se convierte en una mesa y cuenta con conectores de electricidad para la conexión de dispositivos electrónicos. Posee un sistema de entretenimiento con pantallas generales en las cuales se muestran películas y series. Cuenta con 12 asientos, la tapicería es de cuero color azul oscuro y se ofrece una frazada de terciopelo, almohada de plumas y un set de elementos de aseo personal.	Los asientos de la cabina Business poseen 3 veces más de espacio para piernas que los asientos de cabina económica. A diferencia de los asientos de LAN, solo consta de 2 asientos por fila con mesas individuales para cada asiento. Tiene 12 asientos en cabina premium y cuenta con conectores de electricidad para la conexión de dispositivos electrónicos. Posee un sistema de entretenimiento con pantallas generales en las cuales se muestran películas y series. La tapicería es de tela color azul claro y se ofrece una frazada de terciopelo.
Servicio de alimentación y bebidas	Como bienvenida se ofrece champange y frutos secos, a la vez que se entrega el menú con las distintas opciones de entrada, plato fuerte y postre, así como la carta de vinos y licores disponibles durante el vuelo. Se ofrecen vino tinto y blanco, cervezas, coñac, baileys, whiskey, gaseosas, agua y café.	Al igual que en LAN, en Avianca como bienvenida se ofrece champange, a la vez que se entrega el menú con las distintas opciones de entrada, plato fuerte y postre. Se ofrecen vino tinto y blanco, cervezas, coñac, whiskey, gaseosas, agua y café.
Imagen, comunicación de marca a bordo del avión	Los tonos azules, blanco y color vino de la tapicería y demás materiales utilizados en los asientos y en la ambientación de la cabina van acorde con los colores de LAN. En la vajilla, cristalería y cubiertos esta impreso el logotipo de la empresa, así como en las servilletas, manteles, almohadas y cobijas. El menú y demás papelería utilizada en vuelo también van acorde con la línea gráfica de la aerolínea.	Utilizan tonos fríos para ambientar la cabina, lo cual es contradictorio con la calidez del color rojo de Avianca. En la vajilla, cristalería y cubiertos esta impreso el logotipo de la empresa, así como en las servilletas, manteles, almohadas y cobijas. El menú y demás papelería utilizada en vuelo también van acorde con la línea gráfica de la aerolínea.
Uniformidad de la tripulación	El tiempo de espera en fila para el counter de cabina premium fue de 7 minutos. El proceso de check in en condiciones normales durante entre 1 y 2 minutos. También están disponible el check in en las máquinas de autoservicio del aeropuerto.	El tiempo de espera en fila para el counter de cabina premium fue de 10 minutos. El proceso de check in en condiciones normales durante entre 3 y 4 minutos. Existen máquinas de autoservicio para realizar el check in propias de LAN, también están disponible el check in en las máquinas de autoservicio del aeropuerto.
Rapidez al momento de desembarcar	El desembarque es bastante ágil debido a la ubicación frontal de la cabina en el avión y la poca cantidad de pasajeros, sin considerar que los pasajeros de cabina premium viajan con poco equipaje de mano, lo cual hace que desocupen la aeronave de forma más rápida. A veces suele demorarse la apertura de puertas del avión debido a temas operacionales de aeropuerto.	El desembarque es bastante ágil debido a la ubicación frontal de la cabina en el avión y la poca cantidad de pasajeros, sin considerar que los pasajeros de cabina premium viajan con poco equipaje de mano, lo cual hace que desocupen la aeronave de forma más rápida.
Servicios especiales ofrecidos a pasajeros que viaja en cabina Premium.	El Jefe de Servicio a Bordo dedica mayor tiempo a atender a los pasajeros que viajan en cabina premium, adicional hay un tripulante dedicado 100% a los pasajeros de esta cabina, lo cual se traduce en una atención más personalizada y se pueden atender los requerimientos de los pasajeros de forma rápida. Se trata a todos los pasajeros por su apellido.	Al igual que LAN, hay un tripulante dedicado 100% a los pasajeros de esta cabina, lo cual se traduce en una atención más personalizada y se pueden atender los requerimientos de los pasajeros de forma rápida. Se trata a todos los pasajeros por su apellido.

Elaboración: Autor Fuente: Investigación de mercados

Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a profundidad a 8 personas que cumplieran con el perfil de aplicación descrito en el punto 3.3.3 de la investigación de mercados. Se seleccionaron a pasajeros que hayan viajado en cabina Premium de LAN Ecuador y de Avianca para poder averiguar con mayor profundidad el comportamiento de compra y de viaje y a su vez realizar un sondeo para identificar su nivel de satisfacción con respecto a cada uno de los atributos más valorados por los pasajeros cuando viajan, los cuales fueron identificados en las encuestas y sus resultados están plasmados en los gráficos 22 y 25.

Los pasajeros a los cuales se les aplicó las entrevistas fueron:

- Mariana Cruz: Doctora, 54 años, NSE medio-alto, pasajera de LAN Ecuador
- Gilberto Paredes: Doctor, 64 años, NSE medio-alto, pasajero de LAN Ecuador.
- Liliam Cubillos: Psicóloga Clínica, 60 años, NSE medio-alto, pasajera de LAN Ecuador.
- Javier Maldonado: Ingeniero, 26 años, NSE medio-alto, pasajero de LAN Ecuador.
- María Fernanda Paredes: Ingeniera, 23 años, NSE medio-alto, pasajera de Avianca
- Judlyn Sandoval: Arquitecta, 48 años, NSE medio-alto, pasajera de Avianca
- Daniel Calderón: Licenciado, 24 años, NSE medio-alto, pasajero de Avianca
- Doris Amanda Castro: Ingeniera, 36 años, NSE alto, pasajera de Avianca

Las entrevistas tuvieron una duración de 15 minutos aproximadamente, se realizaron en distintos lugares de la ciudad de Guayaquil y las respuestas fueron registradas con la ayuda de una grabadora de audio.

Tabla 21: Cuadro comparativo resultados de entrevistas a profundidad a pasajeros de LAN Ecuador.

PASAJEROS ENTREVISTADOS DE LAN ECUADOR	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	EXPERIENCIA DE VIAJE	MOTIVADORES Y FRENSOS PARA VIAJAR	POSICIONAMIENTO Y PERCEPCIÓN DE MARCA
<p>ENTREVISTADO</p> <p>Mariana Cruz</p> <p>Suele planificar sus viajes con al menos unos 4 meses de antelación ya que debe organizarse en el hospital donde trabaja y con sus pacientes. Mariana es la que siempre toma la decisión final a pesar de que se ve influenciada en gran parte por el clima del lugar donde va a viajar, así como de la disponibilidad de su hija ya que por lo general viaja con ella. Siempre tiene a LAN como primera opción de viaje porque se siente segura en sus aviones y el servicio es muy bueno, sin embargo a veces le resulta difícil escoger la aerolínea ya que para el destino que ella viaja generalmente LAN no tiene vuelos directos desde Guayaquil, y a veces opta por otra compañía.</p>	<p>Nos comenta que él no planifica con mucho tiempo sus viajes, a veces tiene la oportunidad de viajar lo hace puesto que tiene familia en Estados Unidos e indica que su profesión le da esa flexibilidad para viajar cuando lo desee muchos de sus viajes son para asistir a seminarios y conferencias médicas fuera del país. Dijo que lo que más influye en su decisión para viajar es el deseo de visitar a sus familiares y de poder seguir preparándose como médico y lo que le resulta fácil escoger la aerolínea en la cual viaja ya que son pocas las que salen desde Guayaquil y LAN sobresale sobre todas, aunque comenta que Avianca también es muy buena.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes en avión es la buena atención que recibe por parte de LAN y que los aviones son nuevos, modernos y cómodos. Se acuerda de sus momentos vividos en sus viajes, las experiencias vividas con su familia. Lo que más le gusta de viajar en avión es la seguridad y la rapidez, pero reconoce que tiene mucho temor en las turbulencias y que por eso no lo gusta viajar en las últimas filas del avión. Nos cuenta que viajando en LAN se retrasó el vuelo casi 12 horas y no daban ninguna explicación clara de las razones, que eso es algo que debe mejorar la aerolínea y que de manera general las aerolíneas deberían tener aviones más nuevos, que la mayoría son muy viejos y que eso hace la diferencia con LAN.</p>	<p>Lo que la motiva a viajar en avión es la comodidad y rapidez del viaje y lo que busca en una aerolínea cuando viaja es que la traten bien y que estén siempre, que la hagan sentir bienvenida. El principal factor para decidir en que aerolínea viajar es que tan conocida y grande es, la trayectoria y la marca.</p>	<p>Piensa que las aerolíneas en general son mediocres y ofrecen un mal servicio y que tratan mal a los pasajeros y que son muy pocas las aerolíneas que realmente se preocupan por dar un buen servicio y ser profesionales. Para ella LAN es una de las pocas aerolíneas y se da cuenta de la diferencia cuando por alguna razón debe viajar en otra, LAN es seguridad, buena atención, aviones nuevos y calidez.</p>
<p>Cuando piensa en viajes en avión recuerda la elegancia y status que significaba viajar en avión hace algunos años atrás, es algo que se ha perdido hoy en día y que las aerolíneas lo han dejado de lado, solo las mantiene las asiáticas y de oriente medio. Lo que más valora de viajar en avión es el tiempo, el llegar con rapidez y seguridad a su destino, así como el servicio de primera que espera tener cuando viaja, lo que menos le agrada es que a veces los asientos son algo incómodos y viajes por LAN siempre recibe una atención muy cálida por parte de las azafatas y que siempre sirven buen vino en el vuelo. Dice que si estuviera en sus manos haría que regresase ese alto nivel de servicio que se ofrecía hace años, que hacía que el viajero sea casi un sueño, algo elegante, único, una experiencia muy agradable.</p>	<p>Lo que más recuerda de viajar en avión es la sensación de volar y la alta calidad de servicio de LAN a bordo del avión, la alimentación y bebidas. Recuerda también sus viajes y los lugares que conoció. Nos cuenta que hace un par de meses en un vuelo a Buenos Aires se puso muy nerviosa por una fuerte turbulencia y que la tripulación estuvo muy pendiente de ella todo el tiempo, le ofrecieron agua, un té de valeriana y la hicieron sentir cómoda. Lo que más le gusta de viajar en avión es la comodidad con la que se viaja y que se llega rápido a su destino, también la buena atención que le da el personal de la compañía. Lo que menos le gusta son los retrasos porque nunca informan con claridad las causas del mismo, las turbulencias fuertes es algo que la ponen nerviosa cuando viaja. Nos cuenta a demás que algo que extraña de los viajes en avión el trato exclusivo que se daba hace años atrás, cuando viajar en avión era un encanto y algo para lo cual la gente se preparaba especialmente para la ocasión, era como ir a una noche de gala.</p>	<p>Lo que lo motiva a viajar en avión es la exclusividad de poder hacerlo la comodidad que se tiene y porque es el medio de transporte más seguro en la actualidad. Busca una atención excelente por parte del personal de las aerolíneas, que sean empáticos con el pasajero, que se preocupen por sus necesidades en particular. Lo que más incluye al momento de escoger la aerolínea es que sea muy conocida y que haya escuchado buenos comentarios, que tenga aviones nuevos y bien mantenidos.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes en avión es la aeronave, lo moderno de los aviones, el entretenimiento a bordo y por supuesto la buena atención que recibe cuando viaja. El viajar en avión es algo que lo espera todos los días, desde que compra el boleto, le causa emoción y alegría. Lo que más le gusta es la posibilidad de conocer nuevos lugares y lo que menos le gusta es que no lo atienda a tiempo. Dice que si estuviera en sus manos el mejorarla la preparación que tiene el personal de las aerolíneas ya que en algunas ocasiones ha sido víctima de malos tratos por parte de los mismos.</p>	<p>Piensa que hay muy pocas aerolíneas buenas a nivel mundial, ya que casi todas ofrecen un mal servicio a bordo y no se preocupan por el pasajero, como pasa con American Airlines. Para él LAN es una aerolínea que da un trato excelente a sus pasajeros a bordo, pero que el personal de aeropuerto a veces es muy soberbio y no da información clara, o no ayudan mucho en la solución de problemas.</p>
<p>Nos comenta que él no planifica con mucho tiempo sus viajes, a veces tiene la oportunidad de viajar lo hace puesto que tiene familia en Estados Unidos e indica que su profesión le da esa flexibilidad para viajar cuando lo desee muchos de sus viajes son para asistir a seminarios y conferencias médicas fuera del país. Dijo que lo que más influye en su decisión para viajar es el deseo de visitar a sus familiares y de poder seguir preparándose como médico y lo que le resulta fácil escoger la aerolínea en la cual viaja ya que son pocas las que salen desde Guayaquil y LAN sobresale sobre todas, aunque comenta que Avianca también es muy buena.</p>	<p>Lo que más recuerda de viajar en avión es lo que más la motiva a usar este medio de transporte, así como la rapidez y facilidad para llegar a su destino. Lo que ella considera como más importante al momento de escoger una aerolínea es que sea reconocida por su buen servicio y que tenga aviones modernos, que sea segura y profesional.</p>	<p>Opina que existen cientos de aerolíneas a nivel mundial que dan el servicio de transporte pero que hay muy pocas que lo hacen como se debe, atendiendo bien al pasajero, poniéndolo como prioridad número 1, LAN es una de esas aerolíneas.</p>	<p>Para él todas las aerolíneas tienen sus cosas buenas y malas, ninguna es perfecta pero que sin embargo hay pocas que resalten en el nivel de servicio que ofrecen en la seguridad del vuelo. Cree que LAN es una empresa muy profesional en la cual él se siente muy seguro viajando.</p>	<p>Opina que existen cientos de aerolíneas a nivel mundial que dan el servicio de transporte pero que hay muy pocas que lo hacen como se debe, atendiendo bien al pasajero, poniéndolo como prioridad número 1, LAN es una de esas aerolíneas.</p>

Elaboración: Autor

Fuente: Investigación de mercados

Tabla 22: Cuadro comparativo resultados de entrevistas a profundidad a pasajeros de Avianca.

PASAJEROS ENTREVISTADOS DE AVIANCA	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	EXPERIENCIA DE VIAJE	MOTIVADORES Y FRENSOS PARA VIAJAR	POSICIONAMIENTO Y PERCEPCION DE MARCA
<p>ENTREVISTADO</p> <p>Suele planificar sus viajes internacionales con unos 3 meses de antelación ya que debe coordinar con su jefe en que épocas puede ella dejar encargado su puesto. Ella siempre toma la decisión final de si viajar o no, pero lo analiza con su novio de 28 años, ya que por lo general viajan juntos. A veces le toca viajar por temas laborales a Chile, un promedio de 2 a 3 veces por año, en esos casos es el jefe quien toma la decisión del viaje. Siempre escoge Avianca porque dice que es la mejor de América y la que tiene un trato más profesional a pesar de que cuando viaja a Chile deba hacer escala en Bogotá o Lima.</p>	<p>Cuando piensa en viajar en avión se le viene a la mente los destinos y las experiencias que ha vivido durante sus viajes junto a su enamorado, también recuerda somnoliente la buena atención de Avianca tanto en aeropuerto como en el avión, recuerda el sistema de entretenimiento con pantallas individuales y nos dice que es una de las pocas aerolíneas que operan desde Ecuador que ofrece ese servicio y que le parece estupendo. Nos cuenta también que la comida a veces no ha sido la buena y que si quisiera que eso mejorara, pero que el servicio de bebidas es muy bueno. La tripulación es muy atenta, aunque a veces demoran en darle lo que ella requiere, por la gran cantidad de pasajeros que hay. Lo que menos le gusta de viajar son las turbulencias y que en sus viajes a Chile las ha experimentado algunas veces. Siempre trata de conseguir asientos en las primeras filas ya que hay menos ruido y el avión se mueve menos, pero es difícil conseguirlos.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes son los nuevos lugares y gente que ha conocido, se le viene mucho a la mente su hija que vive en Buenos Aires. Con respecto al viaje en avión nos dice que recuerda la buena comida que sirven en Avianca y sus aviones nuevos. Lo que más le gusta de viajar en avión es la posibilidad de llegar rápido a destinos lejanos, la comodidad y la seguridad con la que se viaja. Lo que menos le gusta es que a veces le ha tocado viajar en las últimas filas y es incómodo porque se mueve mucho el avión. Nos comenta que extraña la época en la cual viajar en avión era algo exclusivo y muy deseado por las personas, antes no había la división entre primera clase y económica, todos los pasajeros recibían un servicio de primera, y por eso la gente pagaba lo que sea y que hoy en día eso se ha perdido.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Hay muchas aerolíneas en todo el mundo y las latinoamericanas se caracterizan por el trato cálido a los pasajeros. Sin embargo existen algunas que no brindan ese nivel de trato a los pasajeros. Ha viajado en Avianca y LAN y para ella son las dos mejores aerolíneas de América.</p>
<p>Judilyn Sadoval</p> <p>Nos cuenta que con respecto a planificación de viajes ella no se complica mucho, ya que tiene su propia empresa y puede organizarse cuando ella desee viajar. Nos cuenta que su hija vive en Buenos Aires hace unos 10 meses y que por esta razón ella ha aumentado sus viajes hacia este destino, llegando a viajar 4 veces en el 2014. Ella siempre toma la decisión final de viajar y por lo general prefiere viajar en una aerolínea que de un buen servicio haciendo escala en otro país a una que tenga vuelo directo y un mal servicio.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes en Avianca es el trato cálido y personalizado de sus azafatas, así como la buena comida que ofrecen a bordo. También recuerda los momentos vividos con su familia en Colombia. Lo que más le gusta de viajar en avión es el sentirse exclusivo, el ser bien atendido por parte del personal y lo que menos le gusta es el viajar en las últimas filas donde el ruido es más fuerte y el avión se mueve más. Cuando compra los boletos siempre reserva las primeras filas para evitar esa incomodidad aunque a veces, a pesar de haber reservado, le toca ir atrás. Una mala experiencia que recuerda fue en un vuelo de Bogotá a Medellín en donde lo cambiaron a cabina Ejecutiva debido a sobrepeso de su boleto en cabina Económica, que fue una atención excepcional y que estaría dispuesto a comprar su próximo boleto en esa cabina. Si estuviera en sus manos el mejorara el nivel de atención y trato de las aerolíneas en el counter y a bordo, a veces son muy despoitias.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes son los nuevos lugares y gente que ha conocido, se le viene mucho a la mente su hija que vive en Buenos Aires. Con respecto al viaje en avión nos dice que recuerda la buena comida que sirven en Avianca y sus aviones nuevos. Lo que más le gusta de viajar en avión es la posibilidad de llegar rápido a destinos lejanos, la comodidad y la seguridad con la que se viaja. Lo que menos le gusta es que a veces le ha tocado viajar en las últimas filas y es incómodo porque se mueve mucho el avión. Nos comenta que extraña la época en la cual viajar en avión era algo exclusivo y muy deseado por las personas, antes no había la división entre primera clase y económica, todos los pasajeros recibían un servicio de primera, y por eso la gente pagaba lo que sea y que hoy en día eso se ha perdido.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Cree que en general a las aerolíneas les falta mucho por mejorar en lo que respecta a servicio al pasajero, muchas solo se enfocan en promociones y en ofrecer un servicio low cost, dejando de lado los estándares de atención. Avianca siempre ha sido la mejor opción para sus viajes, ha viajado en muchas otras y dice que es la mejor por su servicio, los tripulantes colombianos son muy acomodados.</p>
<p>Daniel Calderón</p> <p>Daniel nos indica que para planificarlo hace con unos 5 meses de anticipación para sus viajes personales (visitas a familiares o vacaciones) y cuando se trata de trabajo depende de cuando su empresa requiera que viaje (por lo general con 2 semanas de antelación). Cuando viaja a visitar a familiares toma la decisión junto a su esposa e hija de 16 años de edad. Viaja en Avianca porque tiene familiares que viven en Medellín y siempre ha sido la aerolínea que han escogido por tradición, desde que era joven</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes en avión es la sensación de volar, de estar lejos de la tierra, la atención que se da a bordo y el tener un viaje relajado, recuerda también a su familia en Miami. Lo que más le gusta de viajar en avión es el sentirse atendido y que está viviendo una experiencia exclusiva, lo que menos le gusta es que a veces la comida en cabina económica no es tan buena. Si estuviera en sus manos ella haría que en todo el avión se ofreciera un servicio de primera, una excelente atención, así como era Saeeta en los años 80.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Opina que las aerolíneas han dejado de lado el buen servicio y que es algo negativo, para muchas su principal objetivo es reducir costo a costa de un servicio de mala calidad, aunque no todas son así. Para ella Avianca es una de esas aerolíneas que ha logrado mantener los estándares de servicio, también ha viajado en LAN y opina que también da un servicio excelente y que le parece una aerolínea muy segura y reconocida.</p>
<p>Doris Amanda Castro</p> <p>Nos comenta que desde que tuvo a su hija hace 3 años debe planificar con mayor antelación sus viajes y que debe hacer con unos 7 meses de antelación, lo que le permite solo viajar 1 vez al año por el momento. Al ser mamá soltera es ella la que toma la decisión final de si viajar o no. Para ella Avianca es la aerolínea que ofrece el mejor servicio desde Guayaquil para vuelos internacionales y que es una opción cómoda para viajar a Estados Unidos, donde tiene familiares, ya que solo debe hacer escala en Bogotá.</p>	<p>Lo que más recuerda de sus viajes en avión es la sensación de volar, de estar lejos de la tierra, la atención que se da a bordo y el tener un viaje relajado, recuerda también a su familia en Miami. Lo que más le gusta de viajar en avión es el sentirse atendido y que está viviendo una experiencia exclusiva, lo que menos le gusta es que a veces la comida en cabina económica no es tan buena. Si estuviera en sus manos ella haría que en todo el avión se ofreciera un servicio de primera, una excelente atención, así como era Saeeta en los años 80.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Lo que más le motiva a viajar en avión es la rapidez y comodidad del viaje, sobre todo la comodidad que es algo que ella valora mucho, así como la atención de la tripulación. El trabajo es el principal motivo de sus viajes durante el año y que es por eso que siempre busca una aerolínea que ofrezca un buen servicio y vuelos directos y dice que Avianca debería sacar un vuelo directo a Santiago, como lo hace LAN.</p>	<p>Opina que las aerolíneas han dejado de lado el buen servicio y que es algo negativo, para muchas su principal objetivo es reducir costo a costa de un servicio de mala calidad, aunque no todas son así. Para ella Avianca es una de esas aerolíneas que ha logrado mantener los estándares de servicio, también ha viajado en LAN y opina que también da un servicio excelente y que le parece una aerolínea muy segura y reconocida.</p>

Elaboración: Autor

Fuente: Investigación de mercados

Análisis de resultados cualitativos

Asociación de marca

La mayoría de las personas encuestadas asoció a la marca LAN con palabras o frases positivas como la comodidad, amabilidad y servicio, lo cual es una ventaja competitiva frente al resto de aerolíneas, las cuales, a excepción de Avianca, fueron asociadas con términos negativos como maltrato, problemas o mal servicio. Esto nos indica que el la imagen y valor percibido de LAN por parte de los pasajeros es muy positivo.

Mystery Shopper

Se pudo identificar que los servicios, procesos, organización e imagen de LAN Ecuador y Avianca en el aeropuerto y a bordo son bastante parecidos.

En la fase de *check in* ambas aerolíneas poseen procesos definidos para el chequeo de pasajeros, mantienen el aérea limpia y organizada, poseen suficiente señalética para guiar a los pasajeros y se mantiene el orden en las filas, el personal cuida su imagen personal y son muy pulcros con el cumplimiento de las normas de uniformidad.

Durante la fase de embarque también tiene establecidos procesos parecidos para lograr que el abordaje fluya con mayor rapidez, se maneja muy bien la imagen de marca y la imagen y uniformidad del personal se mantiene. El servicio a bordo en cabina Premium no posee mayores diferencias entre una u otra aerolínea

A pesar de estas similitudes, se pudieron observar aspectos que se manejan de diferente forma entre LAN Ecuador y Avianca y que pueden llegar a marca diferencias sustanciales en la imagen y percepción que poseen los pasajeros sobre cada aerolínea.

Durante la fase de *check in* se pudo identificar que la mayor diferencia radica en que en LAN Ecuador existe un agente dedicado exclusivamente a los pasajeros frecuentes y/o que viajan en cabina Premium denominado “Agente Preferente”, el cual es responsable de la satisfacción total de estos

pasajeros, servicio que Avianca no lo ofrece. También fue evidente que el tiempo de espera en fila es un poco más alto en Avianca que en LAN Ecuador.

En el embarque radica la diferencia más importante entre ambas aerolíneas, LAN Ecuador posee un esquema de embarque mucho más organizado en el cual se dedica una fila de acceso exclusivo para los Pasajeros Preferentes (pasajeros que viajan en cabina Premium y pasajeros frecuentes de LAN y de la alianza Oneworld), la cual está claramente diferenciada de las filas para el embarque de pasajeros viajan en cabina económica. Posee una mayor cantidad de piezas comunicacionales y de señalética, lo cual ayuda a que el pasajeros se sienta mejor ubicado y que el proceso de embarque sea más organizado y seguro.

Entrevistas a profundidad

Se pudo indagar sobre el comportamiento de compra, la experiencia de viaje, las motivaciones de viaje y la percepción de marca y identificaron los siguientes aspectos relevantes

- Los pasajeros correspondientes al perfil de aplicación de las entrevistas suelen planificar sus viajes con 3 a 4 meses previo a su viaje, lo cual nos indica que viajan un promedio de 3 a 4 veces por año, por lo general tiene una aerolínea preferida para realizar sus viajes y por esta razón no les resulta complicado escoger entre otras opciones. El pasajero es el que toma la decisión final de compra del boleto.
- Asocian sus viajes en avión con las experiencias vividas en sus viajes: sus familiares, amigos, personas y los distintos lugares conocidos. También se identificó una fuerte asociación entre los viajes en avión con la comodidad y buen servicio, muchos de los pasajeros recordaron cómo eran los viajes en avión años atrás; todo un lujo, un servicio excepcional, una verdadera experiencia para el pasajero y anhelaban que regrese ese nivel del servicio a las

aerolíneas, ya que hoy e día la mayoría solo tiene como meta reducir costos.

Algunos pasajeros comentaron que lo que más recuerdan de sus viajes vía aérea es la sensación de volar, la sensación de libertad y paz mientras vuelan.

- Lo que más les gusta de viajar en avión es el nivel de servicio y la comodidad, el viaje seguro y la rapidez con la cual se llega al destino, lo que menos les gusta es la incomodidad de viajar en las ultimas filas, las turbulencias y que la comida a veces no es buena en cabina económica. Si estuviera en manos de los pasajeros ellos mejorarían los procesos y niveles de atención por parte del personal de las aerolíneas.
- Lo que los motiva a viajar en avión es el sentirse exclusivos y el ser bien atendidos, para algunos pasajeros el viajar en avión los apasiona, es toda una experiencia para ellos. Lo que buscan es las aerolíneas calidad en la atención que brinda el personal de las aerolíneas, que estén totalmente dispuestos a satisfacer las necesidades de los pasajeros, que den un servicio de excelencia; para ellos eso es más importante que el precio del pasaje.
- En términos generales los pasajeros califican a las aerolíneas en general como empresas que se enfocan netamente en reducir gastos y desmejorar el servicio. Sin embargo reconocen que LAN Ecuador y Avianca son una de las pocas aerolíneas que aún tienen como prioridad el nivel de atención hacia los pasajeros y las califican como las mejores aerolíneas de América.

3.6 Conclusiones de la investigación

Para el pasajero de nivel socioeconómico medio-alto y alto lo más importante es la comodidad, buen servicio y un trato personalizado durante

Capítulo 4

Plan de Marketing

su viaje, características que LAN Ecuador ofrece en la actualidad a todos los pasajeros que viajan en su cabina Premium.

Se pudo identificar que existen algunas diferencias en los procesos de atención y calidad de servicio entre LAN Ecuador y Avianca para este tipo de pasajeros que le dan una ventaja competitiva a LAN Ecuador, sobretodo en lo que respecta a servicios ofrecidos en el aeropuerto, como por ejemplo la existencia de un agente “Preferente” dedicado en su totalidad a la atención de los pasajeros que viajan en cabina *Premium*.

El posicionamiento de LAN en la mente de los pasajeros es bastante bueno en comparación con el resto de líneas aéreas que operan desde Guayaquil. La marca es asociada con frases positivas como excelencia, buen servicio, comodidad y seguridad, las cuales van relacionadas con los atributos más valorados por los pasajeros cuando viajan en avión.

También se pudieron descubrir *insights* muy interesantes de los pasajeros cuando viajan vía aérea, lo cual aporta de forma significativa al diseño de las estrategias de comunicación vayan muy enfocadas a lo que el pasajero espera, siente y desea cuando viaja en avión, como el anhelo que tienen de que regrese la “época dorada” de la aviación de los años 70 y 80 y que sus viajes los recuerdan por la experiencias vividas en los mismos.

Todos estos factores, sumados al poder económico de la compañía como miembro del Grupo Latam Airlines, su historia y trayectoria de más de 80 años le da a LAN Ecuador una serie de ventajas competitivas frente al resto de empresas que operan desde Guayaquil y el Ecuador.

4.- PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

4.1 Objetivos de marketing

- Reposicionar a la cabina Premium Economy de LAN Ecuador en la mente del grupo objetivo como la mejor cabina Business para vuelos desde Ecuador en el lapso de 12 meses.

- Lograr que la cabina Premium Economy de LAN Ecuador sea recordada por el 20% del grupo objetivo como la primera marca para viajar en cabina Premium desde Ecuador en el lapso de 12 meses.
- Lograr un factor de ocupación del 73% de la cabina Premium Economy de LAN Ecuador en vuelos con origen en la ciudad de Guayaquil en el lapso de 12 meses.

4.2 Segmentación

Según Kotler (2002) los segmentos de mercado son grupos grandes de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado específico y que tienen gustos, deseos, necesidades, poder de comprar, nivel de ingresos, ubicación geográfica o hábitos de compra similares. El marketing de segmentos permite a las empresas diseñar y ofrecer bienes o servicios más afines y con el precio apropiado para cada mercado meta.

4.2.1 Estrategia de segmentación

Se implementará una estrategia de segmentación por objetivo debido a que el servicio de cabina Premium Economy fue creado para satisfacer a pasajeros que requieren un servicio a bordo más exclusivo, personalizado, con asientos más cómodos y que ofrezca beneficios que los distingan del resto de pasajeros que viajan en el mismo avión. El servicio que se ofrece define el mercado objetivo al que va dirigido el mismo: Hombres y mujeres, mayores de 18 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto que habitan en la ciudad de Guayaquil.

4.2.2 Macrosegmentación

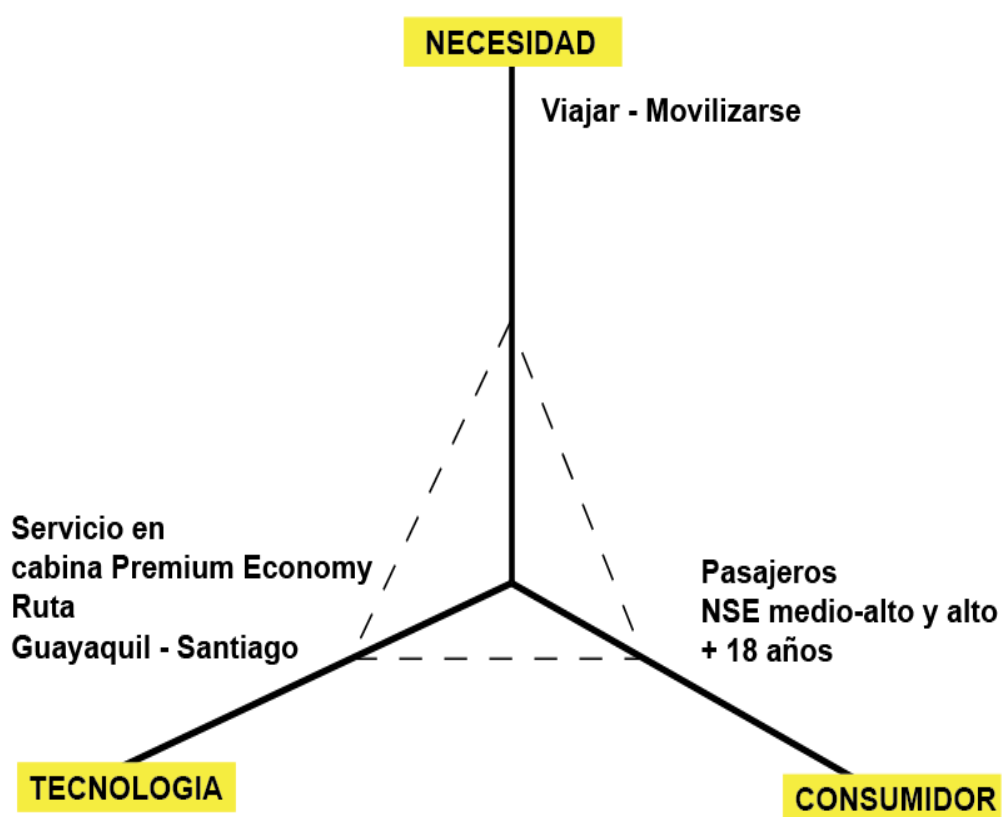
La Macrosegmentación se la puede catalogar como la dimensión estratégica de la segmentación, sirve para definir cual es la actividad comercial de la empresa, guiar el desarrollo de su estrategia corporativa y determina las capacidades y recursos necesarios que requiere la compañía (Rivera & De Garcillán, 2012).

También permite establecer una sinergia entre las oportunidades del entorno, así como las oportunidades de nuevos negocios y la distribución de los recursos necesarios. A diferencia de la microsegmentación, que trata de

adaptarse rápidamente a la evolución de los consumidores, la macrosegmentación es un poco más estática y trata de prever y adaptarse a los cambios del macroentorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa (Rivera *et al*, 2012).

El esquema de macrosegmentación para la cabina Premium Economy de LAN Ecuador se presenta de la siguiente manera

Ilustración 14: Esquema de macrosegmentación cabina Premium Economy.



Elaboración: Autor Fuente: (Rivera *et al*, 2012)

4.2.3 Microsegmentación

La microsegmentación se la puede considerar como la parte operativa de la segmentación y sirve para tomar decisiones con respecto al mix de marketing, es la división del mercado en subconjuntos de consumidores con

características de compra y consumo similares, es una definición más profunda del mercado meta.

Existen varios criterios de microsegmentación, estos son: segmentación por ventajas, segmentación demográfica, segmentación psicográfica y segmentación comportamental o conductual (Rivera *et al*, 2012).

Bajo estos parámetros, la segmentación, y como consecuencia, el perfil de los pasajeros que viajan vía aérea, que consuman o estén dispuestos a viajar en la cabina Premium Economy de LAN Ecuador quedaría de la siguiente manera:

- **Segmentación geográfica:**
Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- **Segmentación demográfica:**
Hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio-alto (B) y alto (A), mayores de 18 años que habitan en zonas urbanas y en barrios residenciales.
- **Segmentación psicográfica:**
Consumidores correspondientes a la categoría “socio conscientes”, aquellos que se guían por sus propias motivaciones y metas, están a la defensiva contra todo aquello que los hagan sentir que son parte de “la masa” (Rivera *et al*, 2012). Individuos que buscan satisfacer sus necesidades de auto-realización y siempre están en la búsqueda de bienes o servicios que los lleven a cumplir sus metas u objetivos y a diferenciarse del resto. Profesionales y/o dueños de sus propias empresas, que tengan libertad económica y de tiempo para poder viajar cuando lo deseen sin que esto implique complicaciones de ningún tipo en sus vidas, que busquen constantemente nuevas experiencias del más alto nivel.

Personas muy exigentes con los servicios que adquieren; esperan recibir un servicio que sobrepase sus expectativas con los más altos niveles de excelencia y perfección.

- **Segmentación comportamental:**

Pasajeros que viajen entre 1 y 4 veces al año a destinos internacionales, que no requieran de mucho tiempo para planificar sus viajes y que por lo general son los que toman la decisión final de viajar, aunque a veces influenciados por una tercera persona.

Sus principales motivaciones de viaje son los negocios, el trabajo y la visita a sus familiares y amigos en el exterior y para quienes el servicio personalizado y la calidad de atención son más importantes que el precio del boleto.

4.3 Posicionamiento

Jiménez (2004) , referenciando a Kepferer, sostiene que el posicionamiento de marca consiste en enfatizar las características distintivas que la hacen diferente del resto de marcas competidores y la hacen atractiva para el mercado meta al que va dirigida. Por otra parte García (2005) indica que el posicionamiento consiste en ocupar un lugar determinado en la mente del consumidor de tal manera que la marca sea la primera en ser considerada dentro de su categoría.

4.3.1 Estrategia de posicionamiento

Existen varias estrategias de diferenciación o posicionamiento de marca: diferenciación por medio del producto, por medio del personal, por medio de la imagen y por medio del canal. Cada una de ellas nos brinda directrices sobre como desarrollar un posicionamiento de marca efectivo y dirigido al mercado meta (Kotler & Keller, 2006).

LAN, a nivel de holding, aplica una estrategia de posicionamiento y diferenciación por medio del producto y del personal, teniendo como objetivo que la aerolínea sea considerada como la mejor línea aérea de Sudamérica

en lo que se refiere a la calidad de atención, según lo detallado en el punto 1.3 de este documento.

Con respecto a la cabina Premium Economy de LAN la empresa también aplica una estrategia de posicionamiento y diferenciación por medio del producto y del personal.

Lo que destaca en esta clase de servicio son todas aquellas características relacionadas con la comodidad a bordo, la excelente atención por parte de la tripulación, un menú y carta de vinos de primer nivel, la existencia de un Agente Preferente en el aeropuerto dedicado a satisfacer las necesidades y requerimientos de todos los pasajeros que viajen en esta cabina, así como el acceso a filas exclusivas durante el *check in* y el embarque del vuelo.

4.3.2 Posicionamiento publicitario

LAN ya posee un posicionamiento publicitario definido a nivel internacional, desde la unificación de su identidad, cultura organizacional y marca para todas sus filiales ubicadas en distintos países de Sudamérica en el año 2004, lo cual se detalla en el punto 2.1.1.

El slogan de la marca es:

“El encanto de volar”

Este slogan tiene como intención evocar lo que LAN ofrece a sus pasajeros durante toda su experiencia del viaje; la cercanía, la calidez, las sonrisas, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, el cuidado por los demás, eso que llevan dentro los latinoamericanos, aquello que los diferencia del resto.

Este posicionamiento busca crear vínculos de carácter emocional entre LAN y los pasajeros, que sienta que es una aerolínea que esta en constante preocupación por sus necesidades, por hacer que su experiencia de viaje sea inolvidable. De esa forma se logra la incrementar la frecuencia de compra y la fidelidad de los pasajeros hacia la marca.

4.4 Análisis del proceso de compra

El comportamiento del consumidor son todas aquellas actitudes que tiene el cliente (pasajero) o grupo de clientes y que están encaminadas a satisfacer sus necesidades mediante el consumo o uso de bienes o servicios.

Basados en esta premisa, el proceso de compra del consumidor son todas aquellas actividades que realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus deseos y necesidades (Rivera *et al*, 2012).

4.4.1 Matriz de roles y motivos

La matriz de roles y motivos permite plasmar todas aquellas personas o circunstancias que intervienen durante el proceso de compra del consumidor; desde que se inicia la necesidad hasta que es satisfecha, así como los motivos que llevan a estas personas a tomar un rol específico durante todo el proceso.

Tabla 23: Matriz de roles y motivos.

ROL	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Inicia	Personas que desean tener el mejor nivel de atención cuando viajan en avión	Por satisfacer un deseo o necesidad	Por satisfacer un deseo o necesidad	Cuando se desea y se necesita viajar.	En su hogar, empresa o negocio.
Influye	Familiares o conocidos	Experiencia	Por recomendaciones o reputación de la aerolínea	Cuando el pasajero viaja acompañado	En el hogar, empresa o negocio.
Decide	El pasajero	Evaluando alternativas	Considera que es la que ofrece el mejor servicio	Al momento de la compra	En el hogar, empresa o negocio
Compra	El pasajero	Por medio de los puntos de venta o sitio web.	Considera que es la que ofrece el mejor servicio	Cuando se requiera viajar	Punto de venta o sitio web .
	La empresa donde trabaja el pasajero				
Usa	El pasajero	Durante su viaje	Para viajar con el mejor servicio y atención	Cuando es atendido en el aeropuerto o a bordo	Aeropuerto y a bordo del avión.

Elaboración: Autor

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados, es el pasajero quien participa en la mayor parte del proceso de compra de pasajes vía aérea, tal y como se puede apreciar en la tabla 23. Por esta razón, las

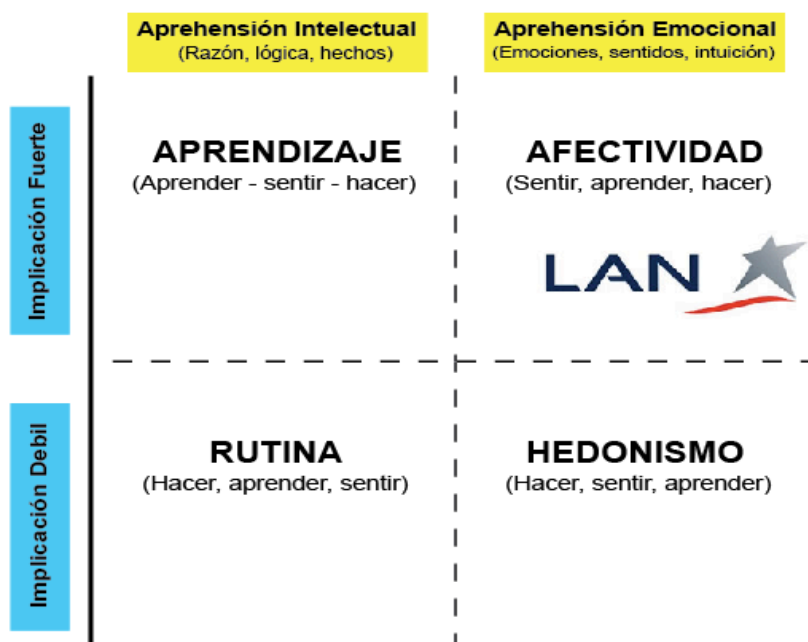
estrategias de marketing y comunicación deber ir dirigidas con mayor fuerza al pasajero que utiliza o utilizaría el servicio de cabina *Premium Economy*.

4.4.2 Matriz FCB

La matriz FCB (*Food Cone Belding*) fue el primer intento de clasificar los bienes o servicios considerando el nivel de implicación y el tipo de motivación que tiene el consumidor al momento de comprarlo y consumirlo. Las emociones asociadas a las categorías del producto o servicio se han catalogado de distintas formas: La dimensión hedónica o de placer, la personalidad o estilo de vida del consumidor, la significación simbólica y las sensaciones de emoción o fascinación que pueden transmitir ciertos productos hacia el consumidor (Bigné, 2003).

Esta matriz es de gran ayuda al momento de analizar el análisis del cómo se relacionan las necesidades y deseos que el consumidor desea satisfacer, su comportamiento de compra y consumo con las características tangibles e intangibles de los bienes o servicios. Basados en lo sustentado por Bigné, esta matriz se puede dividir en 4 cuadrantes relacionados con el nivel de aprehensión y el grado de implicación.

Ilustración 15: Ubicación de la cabina Premium Economy de LAN en matriz FCB.



Elaboración: Autor

Como podemos apreciar en la ilustración 15, la cabina Premium Economy de LAN se la puede considerar como servicio con un fuerte nivel de implicación con el pasajero y de aprehensión emocional. Se lo ubica en este cuadrante debido a que, según lo detallado en las tablas 20 y 21 de los resultados cualitativos de la investigación de mercado, los pasajeros asocian el viajar en avión con las experiencias, emociones vividas durante del viajes, el buen servicio, la comodidad y el lujo; este grupo objetivo busca una experiencia que llene sus sentidos y satisfaga sus gustos más exigentes.

4.5 Análisis de competencia

El análisis de competencia consiste en diseñar y mantener actualizado de forma permanente, y con la mayor aproximación posible, el perfil competitivo de los principales competidores de la industria. Permite identificar las fortalezas y debilidades los competidores y compararlas con las de la compañía, de esta forma se pueden encontrar brechas a cubrir y oportunidades de crecimiento con respecto a los competidores con el fin de potenciar el posicionamiento de la marca, diferenciándola con fuertes ventajas competitivas (Inieta, 2004).

4.5.1 Matriz Importancia-Resultado

Se trata de una herramienta de análisis competitivo que permite plasmar los atributos más importantes o más valorados por el consumidor y la calificación dada a cada uno de los mismos, según su nivel de satisfacción.

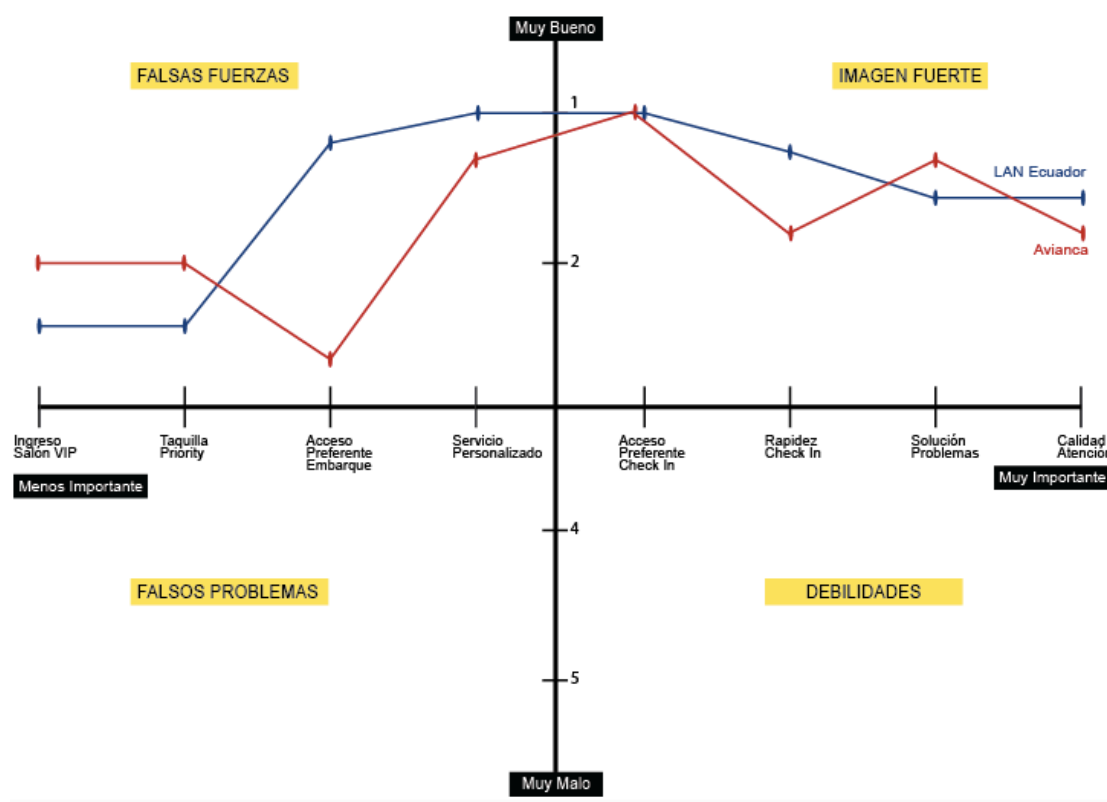
Es de gran ayuda al momento de comparar las fortalezas y debilidades que tiene la competencia frente a las de la compañía y así poder ubicar cuales atributos o beneficios del bien o servicio son los que marcan la ventaja competitiva y cuales representan una debilidad frente a los competidores. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes: Imagen fuerte, falsas fuerzas, falsos problemas y debilidades.

A continuación se pueden apreciar dos matrices de importancia-resultado entre LAN Ecuador y Avianca: La primera se enfoca en los servicios ofrecidos a los pasajeros en el aeropuerto y la otra a los servicios ofrecidos a

bordo. De esta manera se puede realizar un análisis de cada uno de los procesos de entrega de servicio.

Es importante dejar claro que, según los resultados de la investigación de mercados detallados en el punto 3.5.1 de este documento, los pasajeros calificaron la importancia de los servicios ofrecidos en aeropuerto y a bordo como “Muy Importantes” e “Importantes”, por lo que su ubicación dentro de esta matriz correspondería al eje X positivo. Sin embargo, para fines de un mejor análisis, se ubicarán los servicios calificados como “Importantes” en el eje X negativo (Falsas fuerzas y Falsos problemas) y los calificados como “Muy Importantes” en el eje X positivo (Imagen fuerte y Debilidades).

Ilustración 16: Matriz Importancia-Resultado de servicios ofrecidos en el aeropuerto.



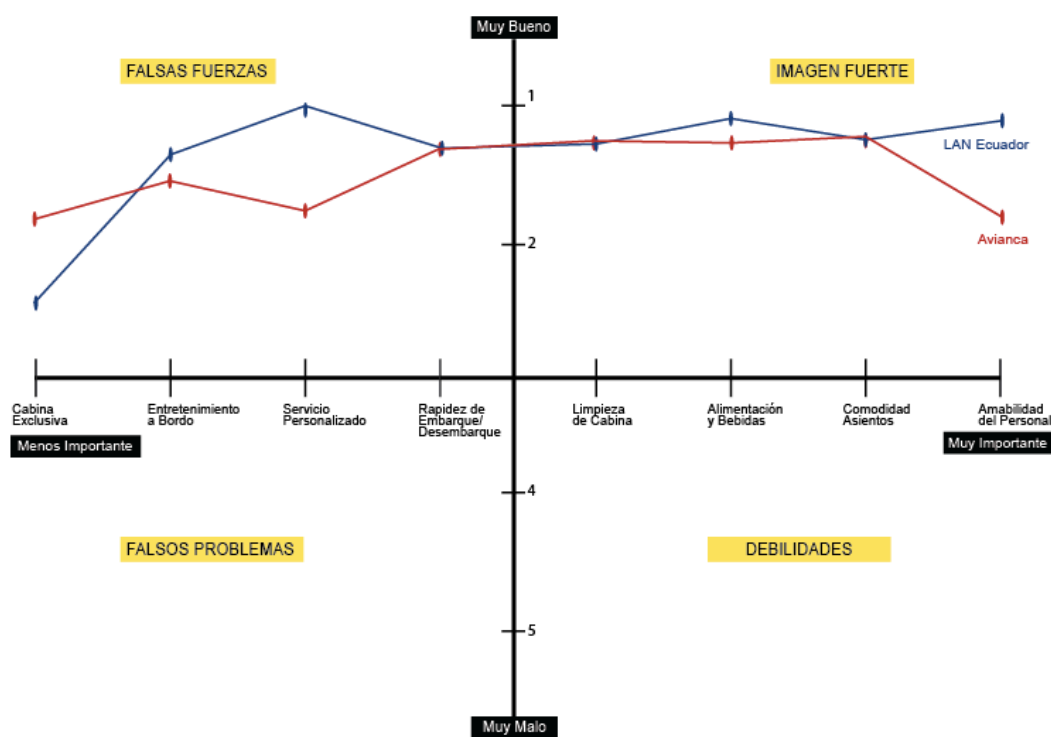
Elaboración: Autor

En la matriz podemos observar que, en términos generales con respecto a los servicios ofrecidos en aeropuerto ofrecidos por LAN Ecuador son muy bien calificados por los pasajeros. Los atributos diferenciadores de LAN

Ecuador son la calidad de atención y en la rapidez del proceso de *check in*. Existe una oportunidad muy clara de obtener otro atributo diferenciador sacando provecho al amplio margen que posee LAN Ecuador en el acceso preferente al momento de embarcar con respecto a Avianca, lo cual nos dice que debe ser considerado y potenciado desde el punto de vista de la comunicación, para dar a conocer las ventajas que tienen los pasajeros al tener un acceso exclusivo y diferenciado.

Se debe trabajar bastante en la capacitación del personal con respecto a la solución de problemas, uno de los aspectos del servicio más importantes para el pasajero, así como en la calidad de la atención para poder aumentar el margen de calificación con respecto a Avianca, y de esa forma mantener ese atributo diferenciador del servicio en aeropuerto.

Ilustración 17: Matriz Importancia-Resultado de servicios ofrecidos a bordo.



Elaboración: Autor

Los márgenes de calificación de los servicios a bordo de ambas aerolíneas son mucho más parejos que las calificaciones de los servicios en aeropuerto, sin embargo resaltan con un nivel más elevado el servicio de

alimentación y bebidas, así como la amabilidad del personal de LAN Ecuador. El servicio personalizado refleja un margen muy amplio con respecto a Avianca, lo cual nos indica que también debe ser trabajado y potenciado desde el punto de vista comunicacional, a pesar de no ser uno de los servicios más importantes para el pasajero.

La limpieza de cabina y comodidad de asientos de avión obtuvieron la misma calificación para ambas aerolíneas, lo cual indica la importancia de implementar estrategias para diferenciarlos y de esa forma se incrementa el margen de calificación a favor de LAN Ecuador.

4.6 Estrategias

Luego de identificar y evaluar a los principales competidores de la compañía, se debe seleccionar y desarrollar estrategias de marketing mediante las cuales se pueda obtener una ventaja competitiva o diferencial ofreciendo un valor superior a sus clientes. No todas las estrategias son adecuadas para todas las compañías, cada empresa debe determinar cuál será su camino estratégico a seguir basándose en su posición en el mercado, sus objetivos, oportunidades y recursos (Kotler & Armstrong, 2001).

4.6.1 Estrategias básicas de Porter

Existen 3 estrategias básicas de marketing que las compañías siguen, basadas en lo que tiene la empresa y lo que ofrece a sus clientes en la actualidad.

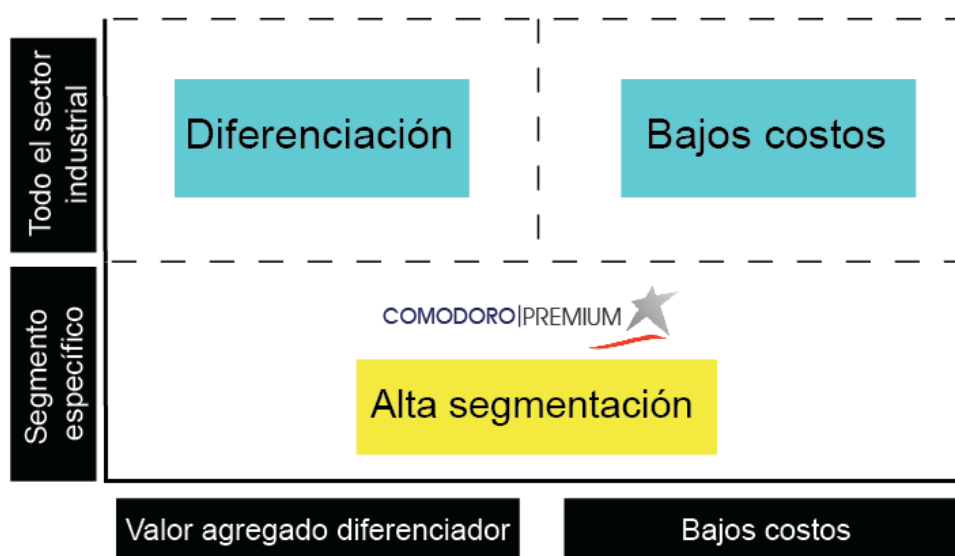
- Diferenciación
- Alta segmentación (Enfoque)
- Bajos costos

En el caso de LAN Ecuador la empresa sigue una estrategia de diferenciación. Sus estrategias van dirigidas a todo el mercado meta de pasajeros que viajan vía aérea pero ofreciendo un servicio diferenciado del resto de aerolíneas, como la calidad y calidez en la atención, la amplia red de conexiones y destinos a los que opera a nivel mundial y su liderazgo

como la mejor línea aérea de Sudamérica y una de las 10 mejores líneas aéreas del mundo.

Por su parte la cabina Premium Economy aplica una estrategia básica de alta segmentación o enfoque, debido a que su servicio está dirigido a un segmento del mercado muy reducido en el cual las ganancias están dadas por el alto precio márgenes con los cuales se manejan.

Ilustración 18: Matriz de estrategias básicas de Porter.



Elaboración: Autor

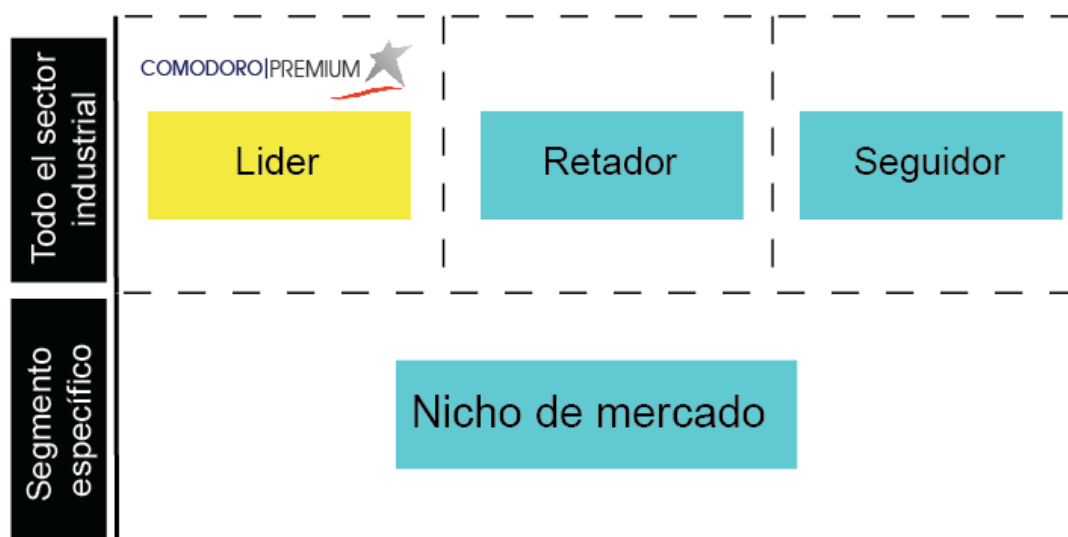
4.6.2 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas globales de marketing son aquellas dirigidas a establecer que posición adoptará la compañía para competir en el mercado, una vez que se ha definido lo que tiene y lo que ofrece como empresa a sus consumidores. Son 4 estrategias competitivas que las empresas pueden seguir:

- Líder del mercado
- Retador
- Seguidor
- Nicho de mercado

En base a la realidad de la compañía, su posición en el mercado y lo que ofrece a sus pasajeros, LAN Ecuador esta claramente definido como líder del mercado aéreo ecuatoriano en vuelos internacionales. La compañía debe buscar incrementar la demanda primaria del servicio el consumo de viajes vía aérea por parte de sus pasajeros actuales y debe diseñar planes de marketing y comunicación enfocados y dar a conocer sus atributos o características diferenciadoras.

Ilustración 19: Matriz de estrategias competitivas.



Elaboración: Autor

4.6.3 Estrategia de crecimiento

El alto nivel de competencia de los mercados actuales de bienes y servicios conlleva, en muchos de ellos, a una disminución importante de los márgenes de ingresos de las empresas, por ende crecer puede ser quizás la única forma de mantener la posición que tiene la compañía en el mercado (Manuera *et al*, 2007).

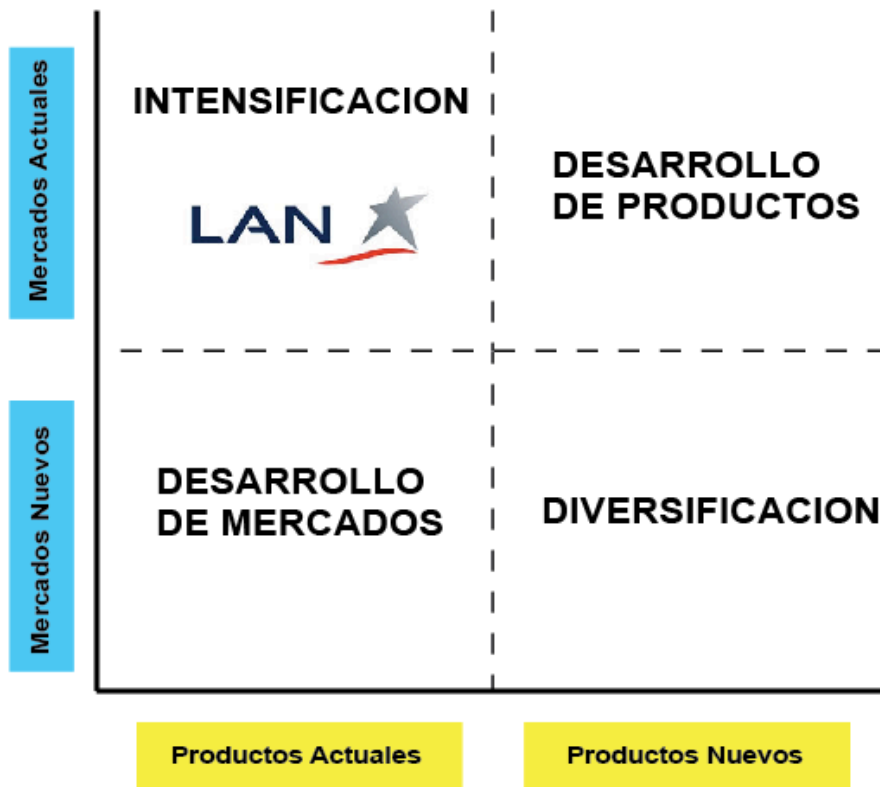
Existen varias estrategias de crecimiento que la empresa puede tomar en base al ciclo de vida de la industria y de la situación actual de la empresa:

- Penetración o intensificación

- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercados
- Diversificación

La forma más clásica de estructuración se le puede recoger en la Matriz de Crecimiento de Ansoff, desarrollada en el año 1965.

Ilustración 20: Matriz de crecimiento Ansoff.



Elaboración: Autor

En base a los objetivos de marketing planteados en el punto 4.1, el crecimiento del mercado aéreo a nivel de Latinoamérica y del Ecuador detallado en el análisis del macro y micro entorno de la industria, el comportamiento de compra y consumo de viajes del segmento de consumidores y considerando que la cabina *Premium Economy* es un servicio ya existente en LAN, la empresa debe seguir una estrategia de crecimiento de intensificación o penetración, enfocada al su mercado actual descrito en el análisis de microsegmentación detallado en el punto 4.2.3. y

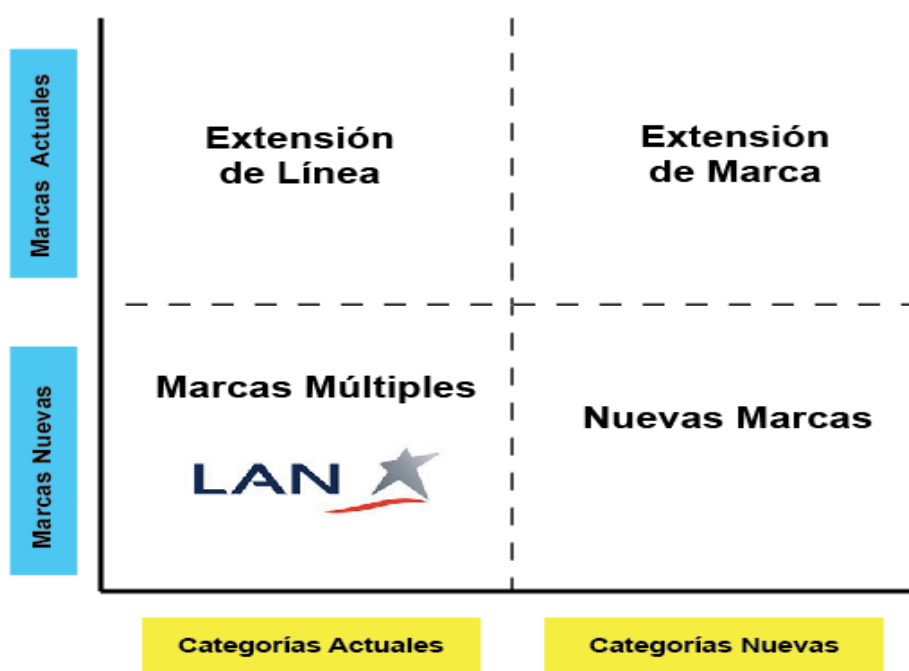
de esta forma se debe buscar el aumento de la demanda primaria del servicio por parte del grupo objetivo.

Para aumentar el consumo de boletos en cabina *Premium Economy* es preciso el desarrollo de un plan de comunicación en el cual se reposicione a esta cabina como una experiencia de viaje totalmente diferente a la cabina Económica, redirigiendo los esfuerzos comunicacionales actuales enfocados a promociones y precios bajos, hacia lo que busca el segmento objetivo durante sus viajes según lo indagado en la investigación de mercados: Exclusividad, excelente calidad de atención, alimentación y bebidas de primer nivel y comodidad.

4.6.4 Estrategias de marca

Una vez definida la estrategia de crecimiento a seguir, es importante definir cual estrategia de marca se tomará para el reposicionamiento de la cabina *Premium Economy* de LAN. Según García (2008), las estrategias de marca son las diferentes opciones por la cuales pueden optar las empresas y sus productos para establecer su identidad de marca en el mercado de forma competitiva.

Ilustración 21: Matriz de decisión de marcas.



Elaboración: Autor

En la ilustración 21 se puede apreciar la Matriz de Decisión de Marcas en la cual se plasman las cuatro estrategias de identidad que pueden ser implementadas por las empresas al momento de tomar decisiones con respecto a la creación de nuevas marcas para productos nuevos o actuales.

En base a la estrategia de crecimiento de intensificación a seguir por LAN Ecuador para su cabina Premium Economy, detallada en el punto 4.6.2, la cual se va a sustentar en el diseño de un plan de comunicación para potenciar las ventajas diferenciales de este servicio en el mercado actual de pasajeros de LAN y del principal competidor Avianca, es necesario crear una nueva identidad para la cabina Premium Economy, un nombre que la diferencie más de la cabina Económica, que establezca vínculos emocionales más fuertes con los pasajeros del segmento y de esa forma se vea motivados a volar de manera más frecuente en esta cabina diferenciada.

Por esta razón es que se optará por una estrategia de marcas múltiples para las cabinas de servicio ofrecidas por LAN Ecuador, que vayan más allá de su identidad actual de *Premium Business*, *Premium Economy* y *Economy*, las cuales son muy similares a las de sus principales competidores y no representan una diferenciación y posicionamiento fuertes en la mente del consumidor. Puede ser visto como que el servicio de *Premium Economy* no es tan diferente al de *Economy*, o al ofrecido por otras compañías, y todas las aerolíneas ofrecen la cabina *Premium*, *Business* o Ejecutiva en sus vuelos.

Es preciso entonces plantearse ¿Qué hace diferente a LAN en su cabina Premium Economy con respecto al resto de cabinas y con relación a sus principales competidores?, y en base a esto definir su nueva imagen e identidad.

4.7 Marketing Mix

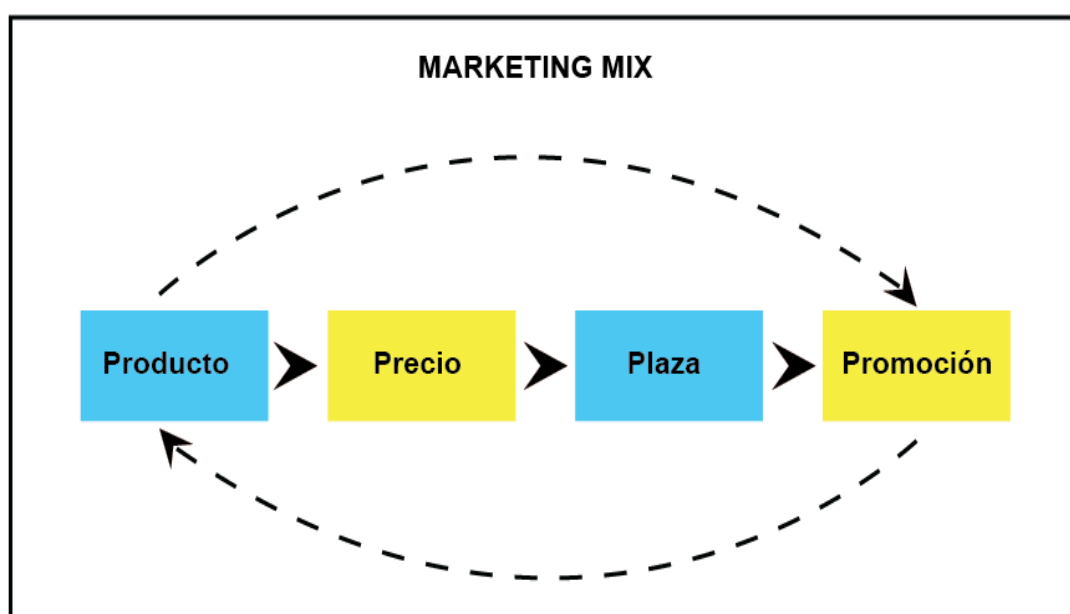
Para cumplir los objetivos definidos en el Plan de Marketing es necesario el diseño de un plan de acción en el cual se detallen las tácticas o acciones concretas a seguir para ejecutar las estrategias definidas en el punto 4.6

El desarrollo de dichas tácticas implica el saber combinar de forma adecuada los instrumentos o variables del marketing, conocidas como las 4 P's (Casados *et al*, 2006).

“Se define al *Marketing Mix* como la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como las más adecuada para alcanzar sus objetivos comerciales.”

(Casados *et al*, 2006, p. 60)

Ilustración 22: Esquema del marketing mix y las 4 p's.



Elaboración: Autor

4.7.1 Producto

4.7.1.1 Marca

Se creará una nueva identidad y logotipo para la cabina Premium Economy de LAN, en base a la estrategia de marca a utilizarse para la cabina Premium Economy de LAN, detallada en el punto 4.6.3. De esta manera se pretende reposicionar a esta cabina como la mejor cabina Business para vuelos dentro de Sudamérica, dentro de los cuales está incluida la ruta Guayaquil-Santiago de Chile, la cual presenta un factor de ocupación bajo, según lo explicado en el punto 1.2 de este documento.

Para lograr posicionar la nueva marca como exclusiva y diferenciada se eliminará el uso de la palabra “Economy” dentro del nombre, de esta forma se busca que los pasajeros no asocien esta cabina con ningún elemento relacionado con la cabina económica. Esta nueva marca busca crear vínculos emocionales y sociales más fuertes entre LAN y sus pasajeros y así lograr, por una parte que los pasajeros que en la actualidad viaja en cabina económica opten por esta nueva clase de servicio y a su vez fidelizar a aquellos pasajeros que ya vuelan en cabina Premium.

Nuevo Logotipo

Ilustración 23: Propuesta nuevo logotipo para la cabina Premium Economy.



Elaboración: Autor

Comodoro: Un termino asociado con el más alto nivel de calidad en la atención al pasajeros, la excelencia y el lujo. Es la categoría más alta para los pasajeros preferentes del programa de pasajero frecuente LANPASS y ha estado muy vinculada con la marca desde sus inicios.

En algunos países como es el caso de Chile (país donde se fundó LAN) se otorga el rango de Comodoros a los Capitanes de Navío de la fuerza naval y a los Coroneles de Aviación de la fuerza aérea, los cuales son designados para dirigir alguna división de importante rango.

El término Comodoro proviene del latín *commendator*, agente del verbo *commendare* que significa confiar, encomendar, encomendar un mando (Dechile.net, 2015).

Premium: Es un termino que se relaciona con la gama más alta en productos y servicios de la mayoría de las empresas.

Concepto de marca

La cabina Comodoro Premium está dirigida para aquellos pasajeros para quienes lo más importante en sus viajes en avión es la calidad de servicio y la exclusividad.

Una clase de servicio superior a la económica que busca satisfacer sus necesidades y deseos más exigentes; acompañado del trato cálido y cercano característico de la mejor línea aérea de Sudamérica.

Colores

Se mantendrán los mismo colores corporativos utilizados en la actualidad para la marca LAN.

Ilustración 24: Combinación de colores logotipo Comodoro Premium.



Elaboración: Autor

Tipografía

Las tipografías a utilizar en el logotipo y piezas comunicacionales de la cabina Comodoro Premium son:

Avant Garde Book BT
Avant Garde Medium BT

Formatos

Ilustración 25: Formatos de aplicación logotipo Comodoro Premium.

Formato Normal



Formato Monocromático



Elaboración: Autor

Ilustración 26: Formatos de aplicación logotipo Comodoro Premium.

Formato Escala de Grises



Formato Invertido



Elaboración: Autor

Atributos de la marca

- **Calidad de atención**

Atención personalizada y cálida por parte del personal de aeropuerto, sumada a una mayor cantidad de tripulantes dedicados a atender de forma exclusiva a los pasajeros de cabina Comodoro Premium.

- **Comodidad**

Asientos con el doble de espacio para las piernas que los asientos de cabina económica, con conexiones eléctricas en cada asiento para utilizar todo tipo de dispositivos electrónicos durante el vuelo. Además se incluye un kit de elementos de aseo personal de las mejores marcas cosméticas a nivel mundial, almohada de plumas y frazada de terciopelo; todo esto para crear una experiencia de viaje única.

- **Exclusividad**

Una cabina diferenciada dirigida exclusivamente para pasajeros que buscan el cuidado de su tiempo y los detalles, aquellos que buscan diferenciarse del resto y recibir un trato preferencial durante toda su experiencia de viaje.

Declaración de posicionamiento

La cabina Comodoro Premium es la mejor clase Business para viajar desde Ecuador a Sudamérica.

Estrategia de diferenciación

En base al análisis realizada en la matriz importancia-resultado, con respecto a la competencia, la diferenciación de la cabina Comodoro Premium se debe basar en la alta calidad de atención, amabilidad del personal y el trato personalizado a sus pasajeros. En resumen, la cabina Comodoro Premium de LAN ofrece la mejor experiencia de viaje dentro de Sudamérica.

4.7.1.2 Procesos, personas y evidencia física

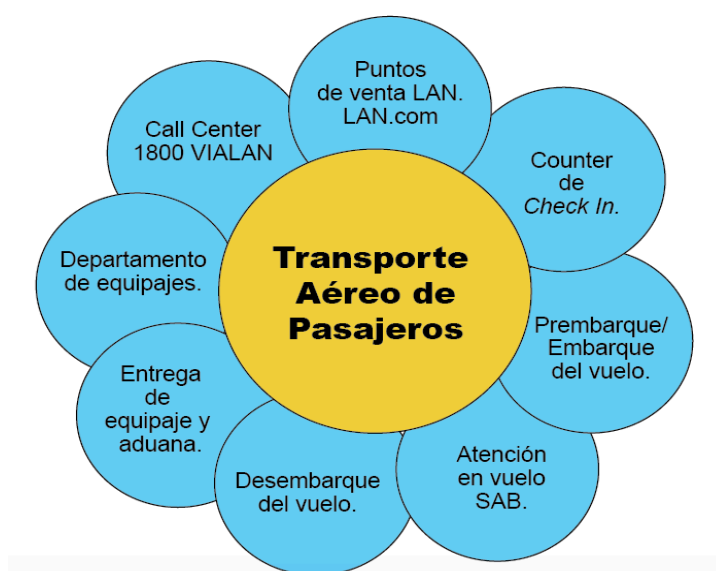
Para realizar un análisis más global sobre los procesos, personas y evidencia física involucrados en la entrega del servicio de la cabina

Comodoro Premium, se aplicarán tres modelos de análisis de las variables que intervienen en cada uno de ellos.

Diagrama de Flor

Este modelo permite entender cual es el servicio básico o central que ofrece LAN como empresa a sus pasajeros y en base a esto identificar cuales son aquellos puntos de contacto que existen entre el personal de la empresa y el consumidor.

Ilustración 27: Diagrama de flor, entrega del servicio de LAN Ecuador.



Elaboración: Autor

En el diagrama podemos identificar 8 procesos o puntos principales de contacto entre LAN y los pasajeros, lo cuales se puede relacionar con las 3 fases principales de la experiencia de viaje: pre vuelo, vuelo y post vuelo.

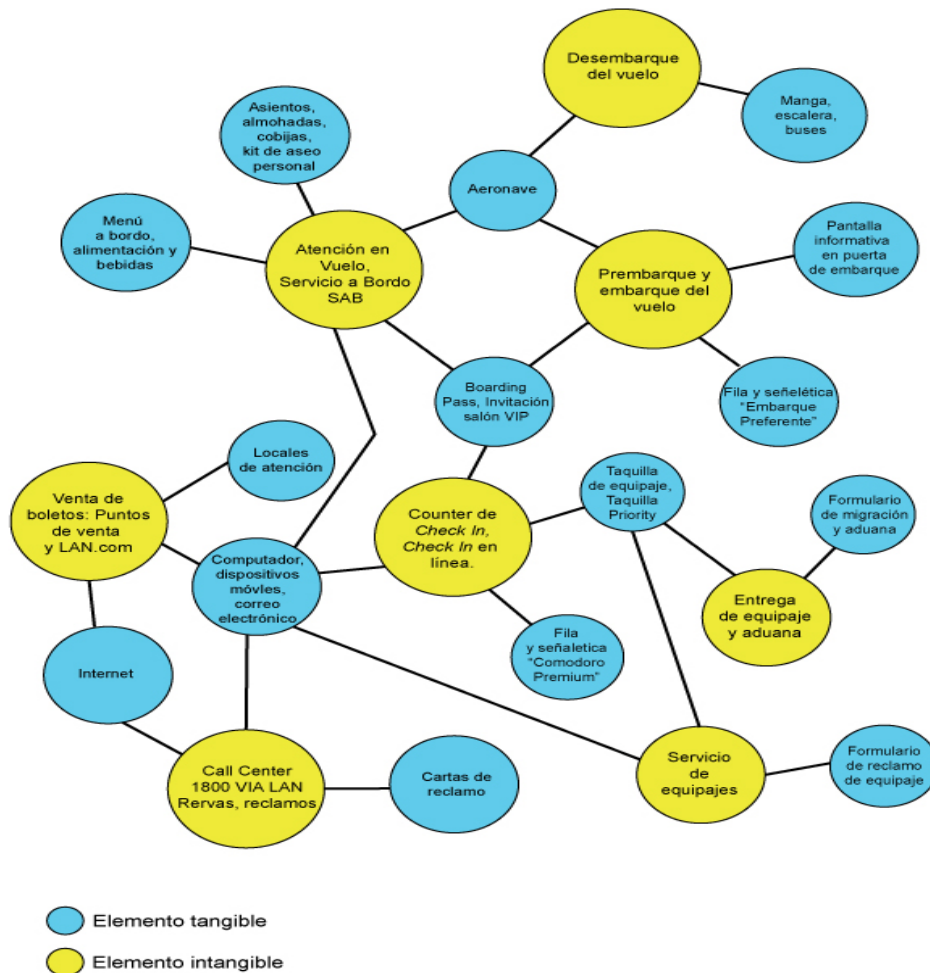
En el pre vuelo podemos incluir todo lo relacionado con los puntos relacionados con reservas y compra de boletos por medio del *Call Center* o en el sitio web LAN.com, *check in* en el aeropuerto o en línea, pre embarque y embarque de pasajeros. Durante el vuelo se incluye todo lo relacionado con el Servicio a Bordo por parte de la tripulación, desde que el pasajero ingresa a la aeronave hasta que sale de la misma; la alimentación y bebidas, la atención personalizada, los asientos, el entretenimiento a bordo, etc.

La fase de post vuelo es aquella que incluye todos aquellos puntos de contacto que se dan desde que el pasajero desembarca del avión, realiza sus trámites de migración, retira su equipaje y pasa por los filtros de aduana. También se considera al departamento de equipajes y el Call Center, involucradas cuando se dan situaciones de extravío de maletas, reclamos por mala atención, retrasos de vuelos, etc.

Modelo Molecular

Este modelo se enfoca en plasmar la relación que existe entre los elementos tangibles e intangibles de un determinado servicio, de esta forma es posible identificar con exactitud los bienes implícitos que están presentes en cada una de las fases del servicio.

Ilustración 28: Modelo molecular, entrega del servicio de LAN Ecuador.



Elaboración: Autor

En el modelo molecular podemos observar aquellos elementos tangibles e intangibles más relevantes durante el proceso de entrega de servicio de LAN.

Es importante destacar que los computadores, dispositivos móviles y correo electrónico son elementos que están implícitos en la mayor parte de los procesos de atención al pasajero, lo cual se puede transformar en una oportunidad para diseñar un plan de comunicación con una fuerte presencia en medios digitales.

Modelo de servipanoramas

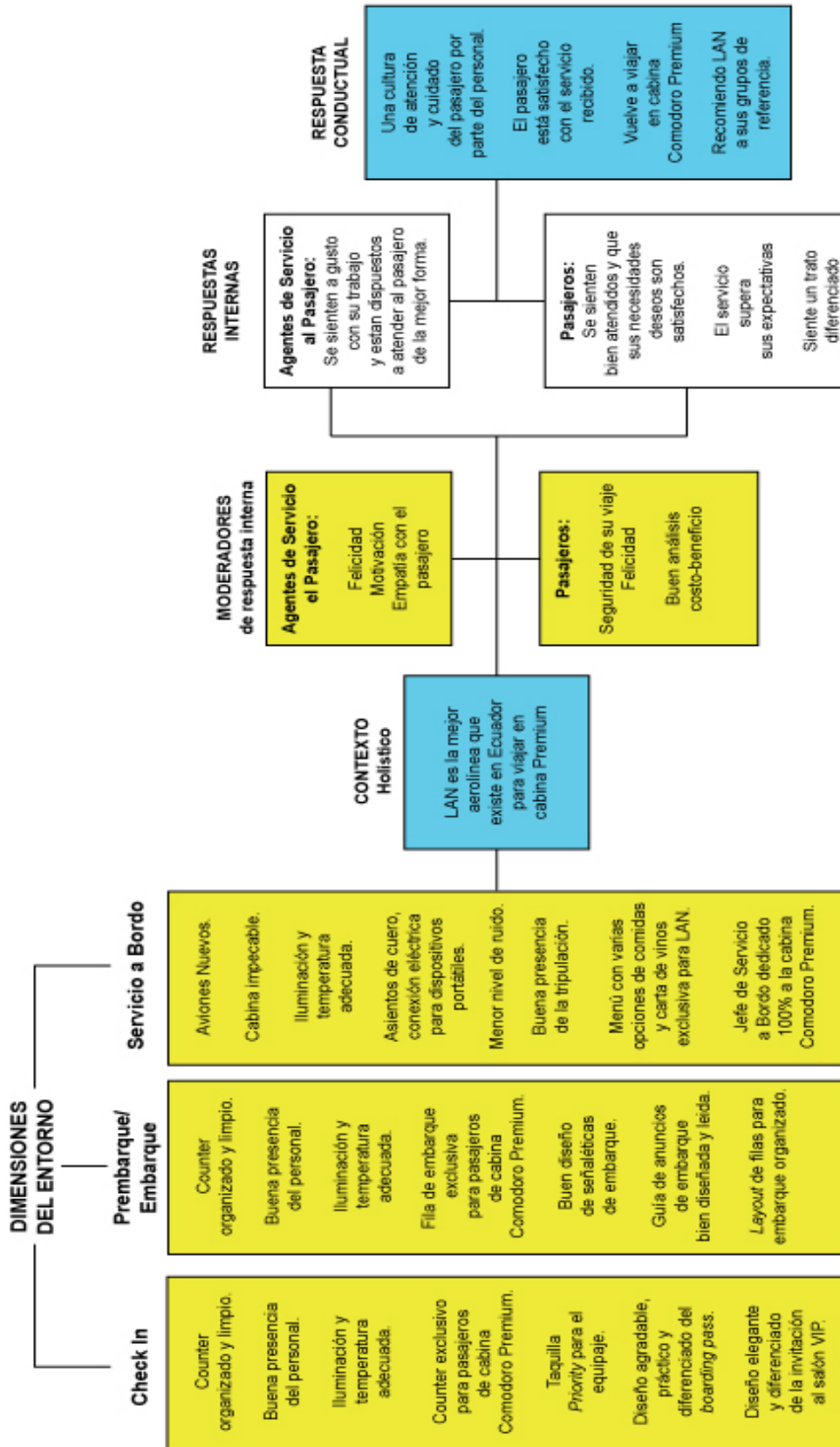
Mediante este modelo podemos analizar como las dimensiones y elementos del entorno y la evidencia física inciden en la generación de experiencias sensoriales positivas para los empleados de la organización y sus clientes, durante el proceso de entrega del servicio.

Estas experiencias sensoriales son aquellas que influyen en la creación de un contexto holístico de la empresa, el cual a su vez tiene un impacto, ya sea positivo o negativo, en los estados de ánimo del personal de la compañía y en los consumidores de los bienes o servicios que esta ofrece.

Los estados de ánimo generan a su vez actitudes en los empleados y en los clientes de la compañía durante todo el proceso de entrega del servicio, lo que genera una respuesta conductual que se refleja en la interacción de los empleados de la empresa con el cliente y en el comportamiento de compra.

A continuación, en la ilustración 29, se puede observar el modelo de servipanoramas unificando las distintas dimensiones del entorno relacionadas con cada una de las fases de entrega del servicio: la fase de pre vuelo (Check In y Prembarque/Embarque) y a la fase de vuelo (Servicio a bordo), así como el contexto en el cual se desarrollan, los moderadores y respuestas internas de parte del personal y los pasajeros, para finalizar en las respuestas conductuales que se generan durante la entrega del servicio; de esta forma se puede apreciar cada uno de los aspectos mencionados

Ilustración 29: Modelo de servipanoramas por fases de entrega del servicio para la cabina Premium Economy



Elaboración: Autor

4.7.2 Precio

El precio de los bienes y servicios, desde el punto de vista del marketing, se debe establecer teniendo en cuenta dos tipos de factores: Factores internos y externos.

Los factores internos son aquellos relacionados con los costos y gastos que generan la fabricación del bien o la entrega de un servicio al consumidor, los objetivos planteados en el plan de marketing o de comercialización y su congruencia con las 4 P's del *Marketing Mix*. Son factores que están bajo el control de la organización.

Por otra parte los factores externos, aquellos que no pueden ser controlados por la empresa, están estrechamente relacionados con la competencia, la situación actual del mercado o industria, el entorno macroeconómico del país, así como la realidad política y gubernamental.

Es importante conjugar todos estos factores al momento de definir la estrategia de fijación de precios a seguir por la empresa, de esta forma se puede asegurar en gran medida la correcta consecución de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente y sobretodo una buena relación precio-calidad percibida por el consumidor con respecto al bien o servicio.

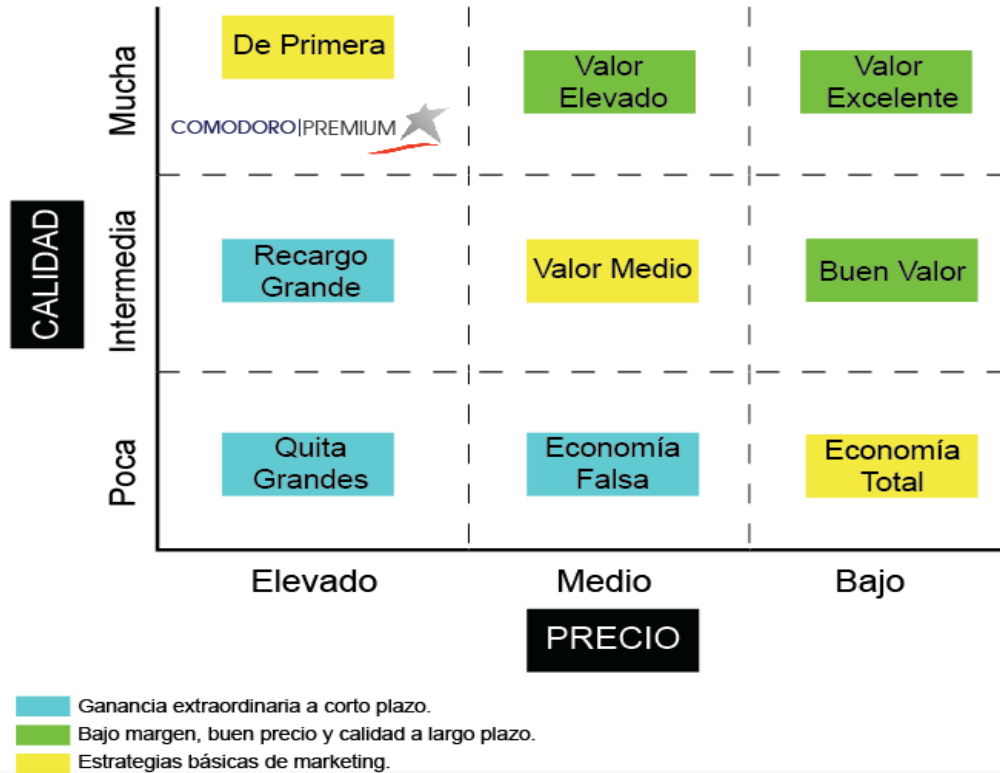
4.7.2.1 Matriz Precio - Calidad

La matriz precio calidad sirve para identificar cuál es el valor percibido del bien o servicio en relación a su precio y el nivel de satisfacción que tiene el consumidor del mismo. En base a esto se pueden identificar tres tipos de bienes o servicios:

- De alta demanda con poco oferta en el mercado: Buscan aprovechar una situación determinada del entorno que les permita lograr márgenes de ganancia extraordinarios a corto plazo.
- De bajo margen de ganancia con una buena calidad y buen precio: Buscan la recompra y fidelidad hacia la marca a largo plazo.

- Basados en las estrategias básicas de marketing: Enfoque, diferenciación y bajo costo.

Ilustración 30: Matriz precio - calidad.



En base a la investigación de mercado realizada se puede concluir que la cabina Comodoro Premium de LAN estaría ubicada en un nivel de relación precio-calidad de primera. Los pasajeros indicaron que estarían dispuestos a pagar un valor de entre USD \$1000 a \$2000 por un boleto en este tipo de cabina y su calificación con respecto a nivel de satisfacción del servicio recibido durante su experiencia de viaje en LAN fue en promedio “Muy satisfecho” y “Satisfecho”, como se detalla en el punto 3.5.1.

También se puede concluir que si bien es cierto LAN a nivel empresarial implementa estrategias básicas de diferenciación dirigidas a todo el mercado de pasajeros, la cabina Comodoro Premium se basa en una estrategia de alto enfoque, dirigida a un nicho del mercado de pasajeros muy reducido y con características y exigencias muy particulares y que están dispuestos a

pagar un alto valor por recibir un servicio que cumpla y sobrepase sus expectativas.

4.7.2.2 Estrategia de ajuste de precios

Estas estrategias se aplican a bienes o servicios que ya están introducidos en el mercado; estas definen el camino a seguir en la toma de decisiones con respecto al precio, basándose en los factores internos y externos explicados en el punto 4.7.2.1. Las estrategias que una empresa puede seguir son las siguientes:

- Fijación de precios por descuentos y bonificaciones
- Precios discriminatorios
- Precios psicológicos
- Precios promocionales
- Precios de valor
- Precios según regiones o sectores
- Precios internacionales

LAN Ecuador aplica una estrategia de precios discriminatorios para sus servicios en cabinas *Premium*, ya que buscan acaparar un segmento muy reducido del mercado de pasajeros mediante la fijación de precios muy altos, lo cual guarda concordancia con su estrategia de alto enfoque, y su liderazgo en el mercado ecuatoriano, así como con su relación precio-calidad.

Es importante destacar que, si bien es cierto LAN Ecuador aplica una estrategia de precios discriminatorios para sus cabinas *Premium*, de forma paralela aplica una estrategia de precios psicológicos para su cabina *Economy*, basada en el valor de marca o la relación precio-calidad que tiene el pasajero y sus precios bajos en comparación a la competencia.

Un factor de importancia y que se debe analizar en las estrategias de fijación de precios en las aerolíneas es la variabilidad de los mismos. Debido

a la amplia gama de necesidades de los pasajeros, las diversas opciones de viajes que ofrecen las aerolíneas y la fuerte variación de los factores relacionados la oferta y la demanda de boletos aéreos a lo largo del año, las aerolíneas han fijado un esquema tarifas (precios) basado en 2 aspectos principales:

- El tipo de cabina en la cual va a viajar el pasajero (Económica o Premium)
- La flexibilidad para realizar cambios o devoluciones.

A mayor tarifa del pasaje, mayor es la flexibilidad y/o comodidad para el pasajero; a menor tarifa, menor flexibilidad y/o comodidad para el pasajero. Para poder trabajar de forma unificada y se facilite el trabajo de emisión y venta de pasajes a nivel mundial, se creó un sistema de clasificación tarifario en base a letras, las cuales son denominadas clases tarifarias: una letra del alfabeto corresponde a un tipo de tarifa en particular.

En el caso de LAN Ecuador y su cabina Comodoro Premium, existen 3 tipos de clases tarifarias al momento de vender un pasaje, cada una de ellas a su vez implica mayor o menos flexibilidad de cambios o devoluciones para el pasajero:

Tabla 24: Desglose precios de pasajes en cabina Comodoro Premium según clase tarifaria.

CABINA COMODORO PREMIUM		
CLASE TARIFARIA	PRECIO PROMEDIO	FLEXIBILIDAD
J	\$2,900.00	ALTA
W	\$2,300.00	ALTA
P	\$1,500.00	ALTA
PRECIO PROMEDIO	\$2,233.33	

Elaboración: Autor

Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2015)

4.7.3 Plaza

En la variable plaza se analizan todos aquellos factores involucrados en el proceso de entrega de bienes o servicios desde el fabricante o empresa hasta el usuario final. Se deben analizar factores como el mercado meta al

que va dirigido el bien o servicio, ubicación, imagen y diseño de las tiendas o locales, administración de mercancía, promoción, crédito y cobranzas.

Para el caso de LAN Ecuador y su cabina Comodoro Premium, al tratarse de un servicio, se analizará únicamente los factores relacionados con la ubicación de puntos de venta de sus boletos, así como los canales intermediarios con los cuales trabaja.

Se detallará de forma muy general la imagen y diseño de los puntos de venta debido a que la empresa ya tiene una política y lineamientos establecidos para ese fin y son manejados a nivel del holding LATAM Airlines Group.

En el punto de Promoción del *Marketing Mix* se analizará las estrategias y acciones comunicacionales que se aplicará en cada uno de los canales que tiene LAN para la venta de sus boletos aéreos.

Canales de distribución

La mayoría de aerolíneas que operan en el Ecuador y en la ciudad de Guayaquil trabajan con canales directos e indirectos para comercializar sus boletos aéreos. La estrategia de canales aplicada por LAN Ecuador se detalla a continuación:

Canal Directo: Puntos de venta propios de LAN Ecuador, ubicados en centros comerciales y en zonas céntricas de la ciudad de Guayaquil, así como en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil.

Canal Indirecto: Agencias de viajes IATA y consolidadoras de turismo los cuales, al igual que los puntos de venta propios de LAN Ecuador, cobran un *fee* de emisión al cliente por cada boleto vendido que bordea el 20% del valor del mismo.

En el siguiente mapa se puede apreciar la ubicación de los puntos de venta propios de LAN Ecuador dentro de la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 31: Ubicación de puntos de venta de LAN Ecuador en la ciudad de Guayaquil.



Elaboración: Autor Fuente: (Google Inc., 2015)

Tal y como muestra la ilustración 31, los puntos de venta propios de LAN Ecuador están ubicados en zonas comerciales de la ciudad con un alto nivel de aglomeración de personas. Las ubicaciones seleccionadas por la

empresa permiten una gran afluencia de potenciales pasajeros, a pesar de solo tener 3 puntos de venta en toda la ciudad de Guayaquil.

La poca cantidad de locales responde a la estrategia actual de la compañía de incentivar la compra de boletos en su sitio web LAN.com. También va de la mano con el comportamiento de compra identificado en la investigación de mercado (detallada en el punto 3.5.1), la cual reflejó como primer canal de compra de boletos es el sitio web de la aerolínea y como segundo canal de compra las agencias de viajes.

Estrategia de distribución

Canal indirecto

Al analizar el manejo de LAN Ecuador con su canal indirecto, podemos identificar que con las agencias de viajes manejan una estrategia de distribución intensiva.

Las agencias de viajes comercializan boletos de todas las aerolíneas que operan en el Guayaquil, el Ecuador y a nivel mundial, en clase Económica o Premium y ofrecen tarifas que se adaptan los requerimientos y necesidades de todos los segmentos que conforman el mercado meta de pasajeros que viajan vía aérea.

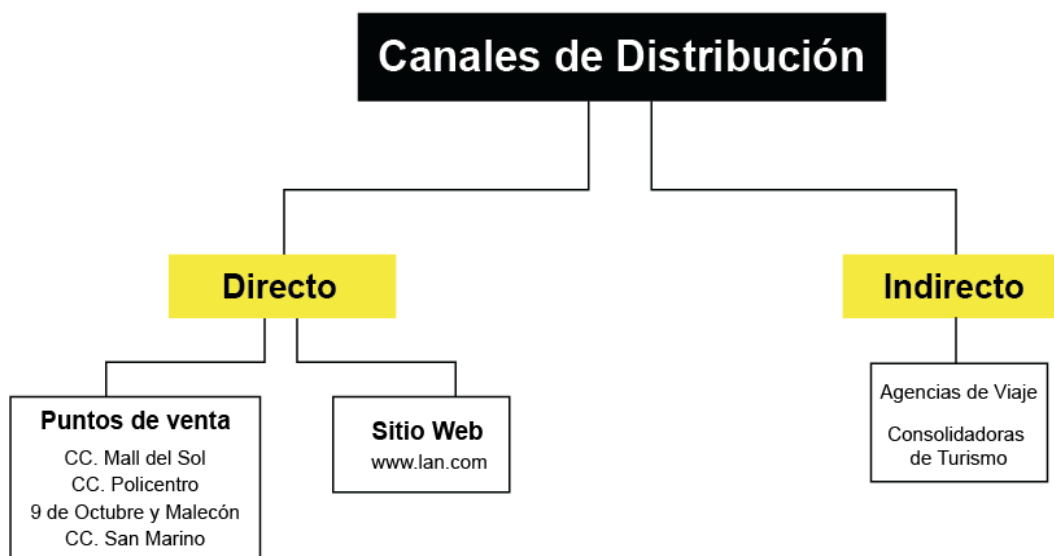
Implementan una estrategia de *push* con el canal indirecto, mediante la cual se incentiva a las agencias de viajes a promocionar los vuelos con LAN Ecuador, pagándoles un comisión por cada boleto emitido.

Canal directo

Con respecto al manejo y estrategias de ventas aplicadas por LAN Ecuador en sus puntos de ventas se puede identificar una estrategia de distribución selectiva debido a la poca cantidad de locales que posee y solo comercializan boletos operados por LAN y aerolíneas de la alianza Oneworld. Implementan estrategias de *pull* mediante la ejecución de estrategias promocionales y comunicacionales empresa-cliente final, así

como tarifas diferenciadas y descuentos especiales para los consumidores que obtengan sus pasajes en el canal directo.

Ilustración 32: Estructura de canales de distribución de LAN Ecuador.



Elaboración: Autor

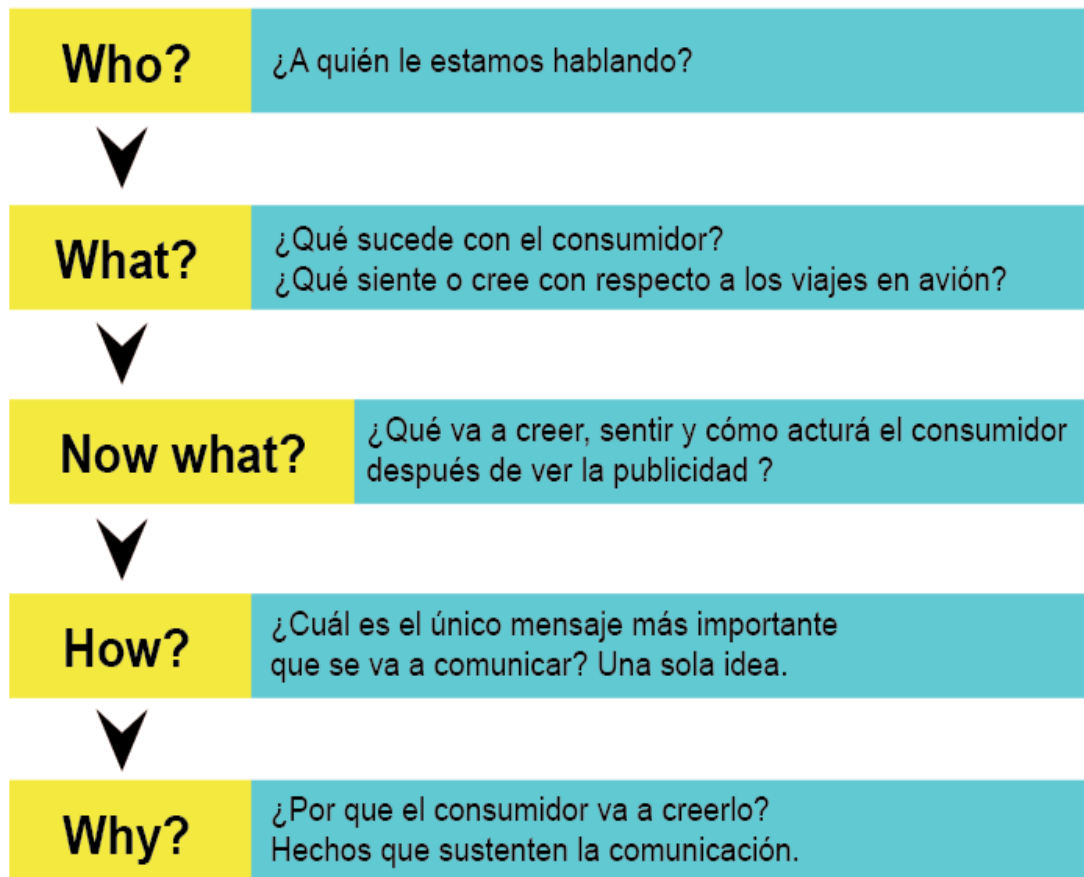
4.7.4 Promoción

En esta etapa del *Marketing Mix* se plantean las distintas estrategias y tácticas comunicacionales que se implementarán para alcanzar los objetivos de marketing y de comercialización planteados en el punto 4.1 del presente documento, la promoción debe estar relacionada con el análisis y definiciones planteadas acerca del producto, la estrategia de definición de precios y la plaza, así como con el planteamiento estratégico de marketing planteado en el punto 4.2.

Definición estratégica de la comunicación

El siguiente esquema, originario de los Estados Unidos y utilizado en gran medida por las agencias de publicidad, sirve para plasmar de manera sintética los criterios y factores que se deben tener en cuenta para el desarrollo del plan comunicacional y por consiguiente la consecución de los objetivos de marketing.

Ilustración 33: Modelo sintético de organización de ideas y criterios comunicacionales.



Elaboración: Autor

A continuación se puede observar el modelo descrito en la ilustración 33 aplicado al plan de comunicación para la cabina Comodoro Premium de LAN Ecuador, en el cual se realizará un compilación de los aspectos más importantes a tomar en cuenta y que han sido analizados en los puntos 3.5.1 y 3.5.2 de investigación de mercados y en el 4.2.3 correspondiente a la macro y microsegmentación.

4.7.4.1 Definición estratégica comunicacional para la cabina Comodoro Premium

Who?

Individuos que buscan satisfacer sus necesidades de auto-realización y siempre están en la búsqueda de bienes o servicios que los lleven a cumplir

sus metas u objetivos y a diferenciarse del resto. Profesionales y/o dueños de sus propias empresas, que tengan libertad económica y de tiempo para poder viajar cuando lo deseen sin que esto implique complicaciones de ningún tipo en sus vidas, que busquen constantemente nuevas experiencias del más alto nivel.

Personas muy exigentes con los servicios que adquieren; esperan recibir una atención que sobrepase sus expectativas con los más altos niveles de excelencia y perfección.

What?

Para ellos los viajes son experiencias vividas en sus viajes: sus familiares, amigos, personas y los distintos lugares conocidos para quienes la comodidad y buen servicio son dos cosas fundamentales cuando viajan en avión.

Muchos de los pasajeros recordaron cómo eran los viajes en avión años atrás; todo un lujo, un servicio excepcional, una verdadera experiencia para el pasajero; también asocian los viajes en avión con la sensación de volar, la sensación de libertad y paz.

El sentirse exclusivos y el ser bien atendidos es lo más valorado por ellos. Siempre esperan que las personas que trabajan en la aerolínea estén totalmente dispuestos a satisfacer sus necesidades, que den un servicio de excelencia; para ellos eso es más importante que el precio del pasaje.

Now what?

Los pasajeros sienten que la cabina Comodoro Premium cumple con todo lo que ellos buscan cuando viajan en avión, se sienten motivados y dispuestos a pagar un mayor precio para tener la experiencia de viaje que tanto desean.

How?

Viajando en la cabina Comodoro Premium de LAN vivirás la experiencia del mejor servicio a bordo y en aeropuerto de toda Sudamérica.

Why?

- Atención preferencial y personalizada durante el *check in*, atendido por un Agente Preferente que velará por su satisfacción durante su estadía en el aeropuerto.
- Invitación al Salón VIP del aeropuerto, donde podrán disfrutar cómodamente de la mejor atención mientras esperan la salida de su vuelo.
- Acceso exclusivo y preferencial al momento de embarcar el vuelo
- Asientos con tapicería de cuero con amplio espacio para las piernas, conexiones eléctricas individuales para equipos electrónicos y la libertad de poder utilizarlos sin ninguna restricción durante todas las fases del vuelo.
- Menú a bordo con la mejor selección gastronómica y varias opciones a elegir de entrada, plato fuerte y postre; acompañados de los mejores vinos de la región escogidos por el mejor Máster Somelier de Latinoamérica.
- Un Confort Kit que incluye productos cosméticos y de cuidado personal de las marcas más reconocidas a nivel mundial
- El Jefe de Servicio a Bordo y un Tripulante Senior serán los encargados de hacer que el viaje sea una experiencia con el mayor lujo y comodidad.

Concepto de comunicación

Viajando en Comodoro Premium vivirás experiencias únicas y exclusivas

Posicionamiento publicitario

“Una experiencia de viaje a otro nivel.”

Recurso Creativo

Slides of life: Mostrar imágenes de actividades que se pueden realizar al momento de viajar y de esta forma crear un vínculo emocional con el pasajero mediante la asociación la marca Comodoro Premium con las experiencias de viaje que vivirán en su destino.

4.7.4.2 Estructura del plan de comunicación

Fase de lanzamiento de la nueva marca

- Estacionalidad: 4 meses, abril de 2015 a julio de 2015
- Medios a utilizar: ATL, OTL y BTL
- Objetivo de comunicación: Posicionar la nueva marca Comodoro Premium en la mente del grupo objetivo, logrando reconocimiento y familiarización con la misma.

Fase de mantenimiento

- Estacionalidad: 8 meses, agosto de 2015 a marzo de 2016
- Medios a utilizar: ATL, OTL y BTL
- Objetivo de comunicación: Dar a conocer con mayor detalle los beneficios exclusivos de la cabina Comodoro Premium, incentivando la compra.

Los medios, soportes y frecuencia a utilizarse en ambas fases serán los mismos, el cambio para la fase de mantenimiento estará marcada por el mensaje que se desea comunicar, el cual se podrá apreciar en el diseño de las piezas gráficas. También se escogió como mejor época del año para el inicio de la campaña comunicacional el mes de abril de 2015 puesto que, según información proporcionada por la empresa, la demanda de boletos aéreos hacia destinos de Sudamérica se reduce a partir de ese mes, debido al término de la estación de verano en el hemisferio sur.

El lanzamiento de la nueva marca para la cabina Premium Economy será de gran apoyo para incrementar el factor ocupacional de la misma, sobretodo durante la época de otoño, invierno y primavera (abril a diciembre de 2015).

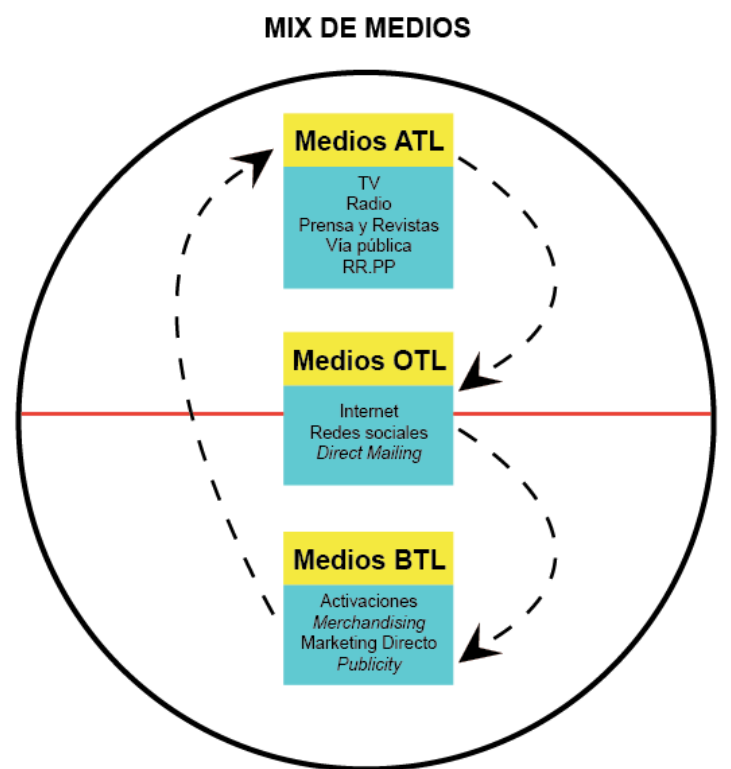
4.7.4.3 Acciones comunicacionales

Las acciones comunicacionales serán dirigidas al lanzamiento de la nueva marca Comodoro Premium de LAN, para sus vuelos desde Ecuador. Al tratarse del lanzamiento de una nueva marca es importante el diseño y ejecución de una acciones de comunicación de 360 grados. De esta forma

se logra que el mensaje central de la campaña y el posicionamiento publicitario definido logren un nivel de penetración elevado en la audiencia.

Una estrategia de comunicación de 360 grados incluye el uso de medios ATL (*Above The Line*) OTL (*On The Line*) y BTL (*Below The Line*) al mismo tiempo, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 34: Relación entre medios ATL, BTL y OTL.



Elaboración: Autor

Acciones Comunicacionales ATL

Las acciones comunicacionales ATL comprenden el uso de medios tradicionales masivos, la finalidad de generar ruido publicitario en el grupo objetivo, de esa forma conocerán la nueva marca Comodoro Premium.

Para esto se pautará en medios masivos que estén dirigidos de forma exclusiva al segmento de consumidores que utilizan o utilizarían la cabina Comodoro Premium para sus viajes. En la tabla 25 se puede apreciar el detalle de los medios, soportes y formatos a utilizar, así como la frecuencia de pautaje para cada uno de los mismos.

Tabla 25: Detalle de acciones comunicacionales en medios ATL

MEDIO ATL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA
Prensa	Página Completa	Diario El Universo: Sección Vida y Estilo	1 aviso mensual los días Domingos
		Diario El Comercio: Sección Economía	1 aviso mensual los días Domingos
	Media Página	Diario El Universo: Sección Vida y Estilo	1 aviso mensual los días Domingos
		Diario El Comercio: Sección Economía	1 aviso mensual los días Domingos
Revistas	Página Completa	Revista EKOS	1 aviso en cada edición
		Revista VISTAZO	1 aviso en cada edición
		Revista BUGATTI	1 aviso en cada edición
	5Col(25) x 28.41cm	Revista VIVA Samborondón	1 aviso cada 2 semanas, días Domingos
Vía Pública	4 x 1.5 mts	Vallas interiores CC. Village Plaza	Durante toda la campaña
		Vallas interiores CC. San Marino	Durante toda la campaña
		Vallas interiores Aerpuerto Jose Joaquín de Olmedo	Durante toda la campaña

Elaboración: Autor

Piezas gráficas acciones comunicacionales ATL

En la sección Anexos se podrán apreciar los diseños de las piezas gráficas diseñadas para cada uno de los medios, formatos y soportes.

Acciones Comunicacionales OTL

- **Micro sitio Web**

En este micro sitio FLASH anclado al sitio web www.lan.com/experiencia.comodoropremium permitirá a los pasajeros conocer de manera interactiva los beneficios y comodidades que brinda la cabina Comodoro Premium.

- **Publicidad en sitios web**

Se contratarán espacios publicitarios en el sitio web de Diario El Universo, el más leído por el mercado meta según la investigación de

mercados. Se colocarán banners que vinculen al usuario al micro sitio de la cabina Comodoro Premium de LAN.

- **Aplicación para teléfonos móviles**

Esta aplicación exclusiva pasajeros que ya hayan adquirido boletos en la cabina Comodoro Premium permitirá realizar el *check in* en línea, escoger el asiento de su preferencia y emitir su tarjeta de embarque digital mediante un código QR.

También podrán divisar el menú que se ofrecerá a bordo, así como la selección de vinos y bebidas y podrán elegir la opción que desean servirse durante el vuelo.

Esta información será revalidada por el Agente Preferente en el aeropuerto, de esta manera el pasajero será atendido de una forma más personalizada.

Tabla 26: Detalle de acciones comunicacionales en medios OTL

MEDIO OTL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA
Micro sitio web	Animación FLASH	Sitio Web www.lan.com/experiencia.comodoropremium	1 Micrositio subido al sitio web www.lan.com durante 12 meses
Banners en sitios web	Megabanner	Sitio Web www.eluniverso.com Home Page	600,000 impresiones al mes
	Megabanner	Sitio Web www.eluniverso.com Sección: Entretenimiento	600,000 impresiones al mes
	Megabanner	Sitio Web www.eluniverso.com Sección: Noticias	600,000 impresiones al mes
Aplicación para teléfonos móviles	Aplicación móvil	Teléfonos inteligentes Iphone y Andriod para descargar en AppStore o Google Play	1 aplicación disponible para descargar durante toda la campaña

Elaboración: Autor

Acciones Comunicacionales BTL

- **Marketing directo**

Mediante la base de datos de pasajeros que posee LAN Ecuador en la actualidad, se enviará una campaña vía correo electrónico personalizada con el nombre de cada una de las personas, invitándolos a ingresar al micro sitio www.lan.com/experiencia.comodoropremium y conocer todos los beneficios que ofrece la cabina Comodoro Premium.

Tabla 27: Detalle de acciones comunicacionales en medios BTL

MEDIO BTL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA
Marketing Directo	1024x768 px	Base de datos de pasajeros de LAN Ecuador	Envío de publicidad 1 vez a la semana durante la fase de lanzamiento. 2 veces al mes durante la fase de mantenimiento.

Elaboración: Autor

4.8 Monitoreo y control del plan de marketing

En este punto se explicará con detalle las acciones a realizarse para la implementación del plan de marketing, específicamente las acciones correspondientes a la promoción y comunicación de la nueva marca Comodoro Premium de LAN Ecuador, en base a lo descrito en el punto 4.7.4.3.

En este punto también se definirán el total de la inversión necesaria para la ejecución de la campaña comunicacional.

4.8.1 Cronograma de actividades y presupuesto

A continuación se presenta un *flowchart* o cronograma del plan de comunicación mediante el cual se podrá apreciar con detalle los medios, soportes, formatos y frecuencia que se utilizarán, así como un desglose mensual y semanal de cada una de las acciones comunicacionales.

Una vez detalladas las acciones comunicacionales a realizarse durante la campaña, en la siguiente tabla se puede apreciar el desglose de la inversión económica necesaria por cada uno de los medios, soportes y formatos detallados en la tabla 25,

En el desglose también se incluye el valor a cancelar a la agencia de publicidad con la cual se trabajará la campaña, el cual corresponde al 11% del total de la inversión en medios.

Tabla 29: Presupuesto de acciones comunicacionales.

MEDIO ATL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA	TOTAL PAUTAS/ANUNCIOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL MEDIOS ATL
Prensa	Página Completa	Diario El Universo: Sección Vida y Estilo	1 aviso mensual los días Domingos	4	\$25,502.00	\$102,008.00	\$1,290,603.00
		Diario El Comercio: Sección Economía	1 aviso mensual los días Domingos	4	\$18,900.00	\$75,600.00	
	Media Página	Diario El Universo: Sección Vida y Estilo	1 aviso mensual los días Domingos	11	\$15,809.00	\$173,899.00	
		Diario El Comercio: Sección Economía	1 aviso mensual los días Domingos	18	\$12,451.00	\$224,118.00	
Revistas	Página Completa	Revista EKOS	1 aviso en cada edición	11	\$8,500.00	\$93,500.00	
		Revista VISTAZO	1 aviso en cada edición	11	\$9,000.00	\$99,000.00	
		Revista BUGATTI	1 aviso en cada edición	11	\$9,200.00	\$101,200.00	
	5Col(25) x 28.41cm	Revista VIVA Samborondón	1 aviso cada 2 semanas, días Domingos	22	\$1,412.00	\$31,064.00	
Via Pública	4 x 1.5 mts	Vallas interiores CC. Village Plaza	Durante toda la campaña	22	\$5,340.00	\$117,480.00	
		Vallas interiores CC. San Marino	Durante toda la campaña	22	\$5,210.00	\$114,620.00	
		Vallas interiores Aeropuerto Jose Joaquín de Olmedo	Durante toda la campaña	22	\$7,187.00	\$158,114.00	
MEDIO OTL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA	TOTAL PAUTAS/ANUNCIOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL MEDIOS OTL
Micro sitio web	Animación FLASH	Sitio Web www.lan.com/experiencia.comodoropremium	1 Micrositio subido al sitio web www.lan.com durante 12 meses	1	\$12,300.00	\$12,300.00	\$74,760.00
Banners en sitios web	Megabanner	Sitio Web www.eluniverso.com Home Page	600,000 impresiones al mes	4	\$3,600.00	\$14,400.00	
		Sitio Web www.eluniverso.com Sección: Entretenimiento	600,000 impresiones al mes	7	\$1,800.00	\$12,600.00	
		Sitio Web www.eluniverso.com Sección: Noticias	600,000 impresiones al mes	7	\$2,880.00	\$20,160.00	
Aplicación para teléfonos móviles	Aplicación móvil	Teléfonos inteligentes Iphone y Andriod para descargar en AppStore o Google Play	1 aplicación disponible para descargar durante toda la campaña	1	\$15,300.00	\$15,300.00	
MEDIO BTL	FORMATO	SOPORTE	FRECUENCIA	TOTAL PAUTAS/ANUNCIOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL MEDIOS OTL
Marketing Directo	1024x768 px	Base de datos de pasajeros de LAN Ecuador	Envío de publicidad 1 vez a la semana durante la fase de lanzamiento. 2 veces al mes durante la fase de mantenimiento.	30	\$2,560.00	\$76,800.00	\$76,800.00
					COSTO TOTAL TODOS LOS MEDIOS	FEE DE AGENCIA 11%	TOTAL INVERSION PUBLICITARIA
					\$1,442,163.00	\$158,637.93	\$1,600,800.93

Elaboración: Autor

4.8.2 Medición de resultados del plan de marketing

En este punto se detallará cómo se realizará la evaluación y control de las metas u objetivos trazados en el plan de marketing, descritos en el punto 4. Para este fin se ha diseñado una tabla en la cual se puede observar cada uno de los objetivos, área de la empresa responsable, el indicador, la medición y la periodicidad con la cual se va a vigilar el desarrollo del plan y la consecución de los objetivos, así como la persona que estará a cargo del monitoreo.

Tabla 30: Medición de cumplimiento de objetivos del plan de marketing.

OBJETIVO	INDICADOR	MEDICION	PERIODICIDAD	AREA	RESPONSABLE
Reposicionar a la cabina Premium Economy de LAN Ecuador en la mente del grupo objetivo como la mejor cabina Business para vuelos desde Ecuador en el lapso de 12 meses.	Asociación de marca	IDM, técnicas proyectivas	Trimestral	Gerencia Comercial	Gerente de Marketing y Experiencia de Viaje
Lograr que la cabina Premium Economy de LAN Ecuador sea recordada por el 20% del grupo objetivo como la primera marca para viajar en cabina Premium desde Ecuador en el lapso de 12 meses.	Top y Share of Mind	IDM Cuantitativa	Semestral	Gerencia Comercial	Gerente de Marketing y Experiencia de Viaje
Lograr un factor de ocupación del 73% de la cabina Premium Economy de LAN Ecuador en vuelos con origen en la ciudad de Guayaquil en el lapso de 12 meses.	Porcentaje de ocupación de asientos en cabina Comodoro Premium	Total de asientos disponibles/Asientos vendidos	Mensual	Gerencia Comercial	Gerente Comercial

Elaboración: Autor

4.9 Conclusiones del capítulo

El nivel de inversión necesaria para la campaña se encuentra dentro de presupuesto publicitario definido por la compañía, el cual se detallará en el siguiente capítulo lo cual aporta a la factibilidad de la implementación del presente plan de comunicación en la aerolínea LAN Ecuador.

A su vez, las estrategias y acciones comunicacionales detalladas en el presente capítulo permitirán que la nueva marca Comodoro Premium tenga un alto nivel de penetración en la audiencia, mediante el uso intensivo de medios ATL en la primera fase, para crear reconocimiento familiarización con la nueva marca y complementándolo con acciones OTL y BTL, focalizadas al segmento de consumidores al cual va dirigido el servicio de cabina Comodoro Premium.

Capítulo 5

Análisis Financiero

5.- ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero del plan de marketing es importante para definir la razón entre las ventas que realiza la empresa y los gastos o costos que esta generan, de esta forma se puede determinar de que forma se generan los ingresos de la compañía.

Los mercadólogos utilizan este tipo de análisis para buscar estrategias rentables que vayan más allá de la generación de ventas. También es importante que las empresas realicen análisis de rentabilidad de sus productos, territorios, grupos de clientes, segmentos, canales y volumen de pedidos (Kotler *et al*, 2006)..

Esta información puede ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones sobre la expansión reducción o eliminación de algún producto o actividad de marketing (Kotler *et al*, 2006).

5.1 Detalle de ingresos

5.1.1 Proyección anual de la demanda

A continuación se presenta información relacionada con los ingresos que generó la cabina Premium Economy durante el año 2014.

En la tabla 31 se puede apreciar la relación de los ingresos del año 2014 y los porcentajes de ocupación de la cabina Premium Economy por cada una de las rutas en las cuales se ofrece este servicio, así como la proyección de ingresos para el año 2015 basándose en un incremento promedio del 8% como se detalla en los objetivos del plan de marketing en el punto 4.1 de este documento y el porcentaje de incremento por cada ruta.

Este porcentaje se fijó en base a los datos analizados en el punto 2.2.2 del capítulo de análisis situacional, donde se indica que el crecimiento del mercado aeronáutico en el año 2013, a nivel de Latinoamérica fue del 8.2% y en el Ecuador 8.4%, ubicando el porcentaje de incremento estimado para el proyecto en un escenario negativo de solo un 8% de incremento anual.

Tabla 31: Proyección anual de la demanda para la cabina Comodoro Premium, en dólares, periodo abril de 2015 a marzo de 2016.

PROYECCION ANUAL DE LA DEMANDA				
PRECIO PROMEDIO CABINA COMODORO PREMIUM	INGRESOS ABRIL 2014 A MARZO 2015, CABINA PREMIUM ECONOMY	PROYECCION DE INGRESOS ABRIL 2015 A MARZO 2016	VARIACION	TOTAL INGRESOS PROYECTADOS ABRIL 2015 A MARZO 2016
\$2,333.33	\$6,624,790.54	\$7,440,149.37	8%	\$20,194,691.15
\$2,333.33	\$4,586,393.45	\$5,314,392.41	10%	
\$2,333.33	\$6,930,550.10	\$7,440,149.37	5%	
			8%	

Elaboración: Autor

Como podemos apreciar en la tabla 31, el total de ingresos proyectados para la cabina Comodoro Premium en el año 2015 es de USD \$20,194,691.15. Al relacionar este valor con el detallado en el presupuesto del plan de comunicación en el punto 4.8.1 se puede definir que la inversión publicitaria necesaria para la ejecución del plan de comunicación correspondería al 7.93% de las ventas.

5.1.2 Cálculo de asientos vendidos

En base a la información detallada en el punto 5.1.1, a continuación se definirá la proyección de asientos que se esperan ocupar para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016 en la cabina Comodoro Premium, considerando la capacidad de asientos instalada en los aviones para cada una de las rutas, el factor de ocupación y los asientos vendidos en periodo abril de 2014 a marzo de 2015, así como el porcentaje de incremento para el presente periodo.

El cálculo se basa en un escenario en el cual los pasajeros viajen únicamente una vez al año, a pesar de que en la investigación de mercados refleja que viajan en promedio 2 o 3 veces al año. De esta forma se pretende

asegurar el éxito del plan de comunicación y la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 32: Cálculo de asientos vendidos para la cabina Comodoro Premium, periodo abril de 2015 a marzo de 2016.

CALCULO DE ASIENTOS VENDIDOS						
RUTA	CAPACIDAD ANUAL DE ASIENTOS CABINA COMODORO PREMIUM	FACTOR DE OCUPACION ABRIL 2014 A MARZO 2015	ASIENTOS OCUPADOS ABRIL 2014 A MARZO 2015	META DE FACTOR DE OCUPACION ABRIL 2015 A MARZO 2016	META DE ASIENTOS OCUPADOS ABRIL 2015 A MARZO 2016	VARIACION
GUAYAQUIL-SANTIAGO DE CHILE	4368	65%	2839	73%	3189	8%
GUAYAQUIL-BUENOS AIRES	3120	63%	1966	73%	2278	10%
GUAYAQUIL-LIMA	4368	68%	2970	73%	3189	5%
TOTALES/PROMEDIO	11856	65%	7775	73%	8655	8%

Elaboración: Autor

5.1.3 Proyección mensual de ingresos

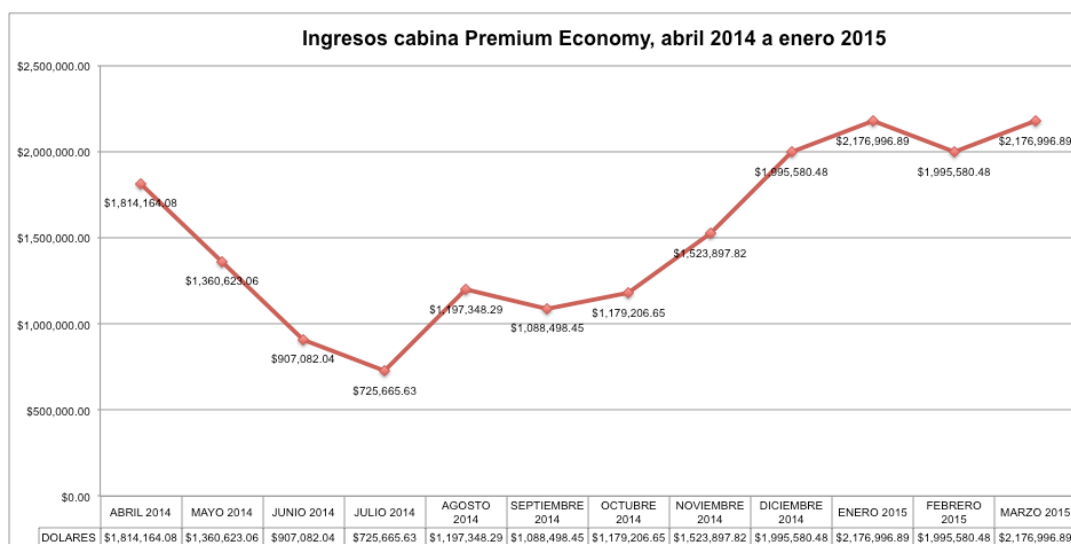
Una vez definida la proyección anual de ingresos en dólares y la cantidad de asientos que se comercializaran durante el año 2015 en la cabina Comodoro Premium se procederá a realizar una proyección de cómo estarán distribuidos los ingresos entre los meses de abril de 2015 y marzo de 2016.

Para poder estimar los ingresos mensuales para el periodo abril 2015 a marzo 2016, es necesario definir como fue el comportamiento de los ingresos durante el mismo periodo del año anterior (abril de 2014 a enero 2015).

En el gráfico 45, se puede apreciar la curva de ingresos mensual para la cabina Premium Economy, incluida una estimación de las ventas para los meses de febrero y marzo de 2015.

Los datos del comportamiento de ingresos presentados en el gráfico 45 fueron obtenidos del informe de ventas de la cabina Premium Economy entre los meses de abril 2014 a enero del 2015.

Gráfico 45: Comportamiento de ingresos, cabina Premium Economy, abril 2014 a marzo 2015

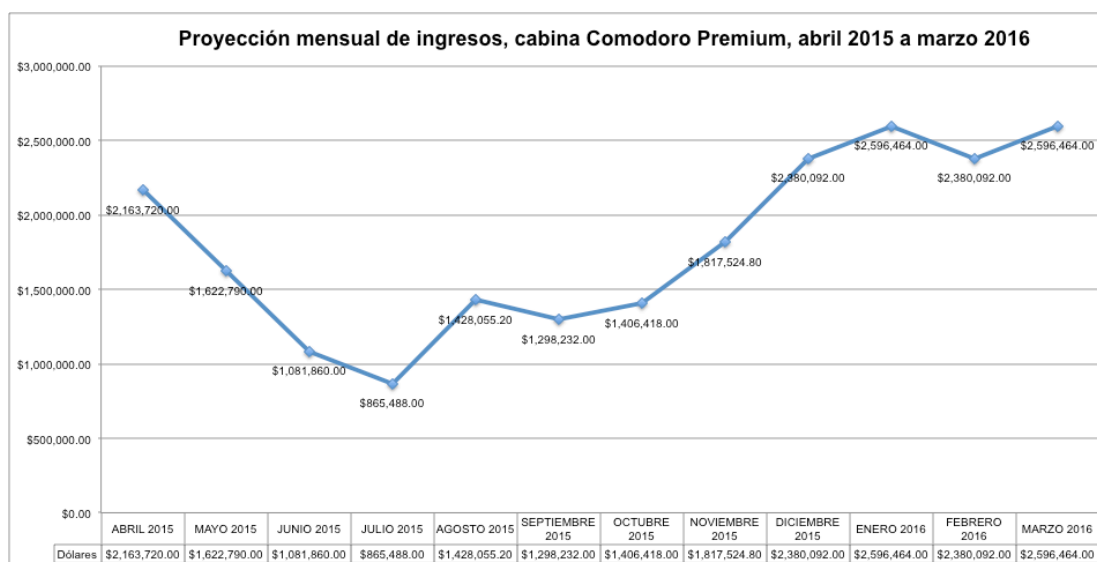


Elaboración: Autor

Fuente: (Latam Airlines Group S.A., 2015)

Podemos observar en el gráfico 45 que la demanda de pasajes a destinos dentro de Sudamérica coincide con lo explicado en el punto 4.7.4.2 del presente documento, donde la mayor demanda de pasajeros para países del hemisferio sur se da entre los meses de diciembre a abril. En base a esta curva de ingresos, se pudo proyectar la demanda de pasajeros para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016, plasmada en el gráfico 46.

Gráfico 46: Proyección del comportamiento de ingresos, cabina Comodoro Premium, abril 2015 a marzo 2016



Elaboración: Autor

5.2 Detalle de egresos

5.2.1 Detalle de costos operativos directos

Las aerolíneas en general manejan una estructura de costos relacionados directamente con la operación del vuelo, la cual aplica de forma similar a las operaciones de LAN Ecuador

- Tripulación de cabina y de mando
- Combustibles y lubricantes para la aeronave.
- Servicio de *catering* (alimentación a bordo).
- Instrucción, capacitación y actualización de la tripulación de cabina y de mando.
- Arrendamientos de espacios en plataforma, uso de mangas y servicios aeroportuarios, servicios de aeronavegación y comunicaciones en vuelo.
- Servicios de *handling* en plataforma.
- Personal de servicio al pasajero.
- Personal de operaciones y despacho de vuelos.
- Costos de mantenimiento.
- Seguros para las aeronaves.
- Depreciación de las aeronaves.
- *Leasing* o arriendo de las aeronaves.

En promedio los costos operativos directos para la operación de los vuelos constituyen el 58.91% del total de los ingresos de la aerolínea según información referencial obtenida del Ministerio de Transporte de Colombia.

5.2.2 Detalle de gastos

En cuanto a los gastos, aquellos que no están directamente relacionados con la operación de los vuelos, LAN Ecuador también maneja una estructura de gastos la cual se detalla a continuación:

- Gastos administrativos.
- Gastos de marketing y publicidad
- Gastos financieros.

Tabla 33: Detalle de gastos de la cabina Comodoro Premium.

DETALLE DE GASTOS CABINA COMODORO PREMIUM	
RUBRO	% DE COSTO
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.05%
GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	8.30%
GASTOS FINANCIEROS	6.74%
	21.09%

Elaboración: Autor Fuente: Ministerio de Transporte de Colombia

Como se puede observar en la tabla 31, los gastos que generan las aerolíneas son del alrededor del 21.09% del total de los ingresos de la compañía. Este porcentaje, sumado al 58.91% del costos operativos directos nos indica que los egresos que genera la empresa equivale al 80% de sus ingresos.

También es evidente que el porcentaje destinado en la actualidad para actividades de marketing y ventas es superior al necesario para el presente plan de comunicación (7.93%), según lo explicado en el punto 5.1.1

5.3 Flujo de caja mensual

Luego de realizados los cálculos correspondientes a la estimación de los ingresos y gastos que generaría la cabina Premium Economy con la implementación de la campaña de lanzamiento de la nueva marca Comodoro Premium

En la tabla 32 podemos apreciar el comportamiento mensual de los ingresos generados por la venta de boletos con base a la información detallada en la tabla 30 y el gráfico 46, así como el flujo de los costos operacionales directos y gastos generados, explicados en el punto 5.2 del presente documento para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016. También se realizó un flujo de caja de los ingresos del periodo abril de 2014 a marzo de 2015, para poder realizar una comparación de las utilidades brutas generadas en ambos periodos.

Tabla 34: Flujo de caja mensual proyectado, cabina Comodoro Premium, abril de 2015 a marzo de 2016.

RUBRO	AÑO 2015												AÑO 2016		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO			
INGRESOS	\$2,163,720.00	\$1,622,790.00	\$1,081,860.00	\$865,488.00	\$1,428,055.20	\$1,298,232.00	\$1,406,418.00	\$1,817,524.80	\$2,380,092.00	\$2,596,464.00	\$2,380,092.00	\$2,596,464.00			
PRECIO PROMEDIO	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00			\$2,500.00
PROYECCION ASIENTOS VENDIDOS	865	649	433	346	571	519	563	727	952	1039	952	952			1039
EGRESOS	\$1,750,188.24	\$1,331,705.43	\$943,858.62	\$788,719.90	\$1,152,130.57	\$1,059,047.33	\$1,136,616.70	\$1,431,380.27	\$1,834,740.95	\$1,989,879.68	\$1,834,740.95	\$1,861,664.69			
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS (6.05%)	\$130,905.06	\$98,178.80	\$65,452.53	\$52,362.02	\$86,397.34	\$78,543.04	\$85,088.29	\$109,960.25	\$143,995.57	\$157,086.07	\$143,995.57	\$157,086.07			
(-)GASTOS DE MARKETING Y VENTAS (7.93% ANUAL)	\$198,801.00	\$168,165.00	\$168,165.00	\$168,165.00	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99	\$128,214.99			\$0.00
(-)GASTOS FINANCIEROS (6.74%)	\$145,834.73	\$109,376.05	\$72,917.36	\$58,333.89	\$96,250.92	\$87,500.84	\$94,792.57	\$122,501.17	\$160,418.20	\$175,001.67	\$160,418.20	\$175,001.67			
(-) COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS (58.91%)	\$1,274,647.45	\$955,985.59	\$637,323.73	\$509,858.98	\$841,267.32	\$764,788.47	\$828,520.84	\$1,070,703.86	\$1,402,112.20	\$1,529,576.94	\$1,402,112.20	\$1,529,576.94			
UTILIDAD BRUTA MENSUAL	\$413,531.76	\$291,084.57	\$138,001.38	\$76,768.10	\$275,924.63	\$239,184.67	\$269,801.30	\$386,144.53	\$545,351.05	\$606,584.32	\$545,351.05	\$734,799.31			
UTILIDAD BRUTA 12 MESES	\$4,522,526.67														

Elaboración: Autor

Tabla 35: Flujo de caja mensual, cabina Premium Economy, abril de 2014 a marzo de 2015.

RUBRO	AÑO 2014												AÑO 2015		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO			
INGRESOS	\$1,814,164.08	\$1,360,623.06	\$907,082.04	\$725,665.63	\$1,197,348.29	\$1,088,498.45	\$1,179,206.65	\$1,523,897.82	\$1,995,580.48	\$2,176,996.89	\$1,995,580.48	\$2,176,996.89			
PRECIO PROMEDIO	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33			\$2,333.33
PROYECCION ASIENTOS VENDIDOS	778	583	389	311	513	467	505	653	855	933	855	933			933
EGRESOS	\$1,437,642.56	\$1,112,453.65	\$787,264.74	\$657,189.18	\$995,385.64	\$917,340.31	\$982,378.09	\$1,229,521.66	\$1,567,718.13	\$1,697,793.69	\$1,567,718.13	\$1,560,906.77			
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS (6.05%)	\$109,756.93	\$82,317.69	\$54,878.46	\$43,902.77	\$72,439.57	\$65,854.16	\$71,342.00	\$92,195.82	\$120,732.62	\$131,708.31	\$120,732.62	\$131,708.31			\$131,708.31
(-)GASTOS DE MARKETING Y VENTAS (8.30% ANUAL)	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92	\$136,886.92			\$0.00
(-)GASTOS FINANCIEROS (6.74%)	\$122,274.66	\$91,705.99	\$61,137.33	\$48,909.86	\$80,701.27	\$73,364.80	\$79,478.53	\$102,710.71	\$134,502.12	\$146,729.59	\$134,502.12	\$146,729.59			\$146,729.59
(-) COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS (58.91%)	\$1,068,724.06	\$801,543.04	\$534,362.03	\$427,489.62	\$705,357.88	\$641,234.43	\$694,670.64	\$897,728.21	\$1,175,596.46	\$1,282,468.87	\$1,175,596.46	\$1,282,468.87			\$1,282,468.87
UTILIDAD BRUTA MENSUAL	\$376,521.51	\$248,169.40	\$119,817.30	\$68,476.45	\$201,962.65	\$171,158.14	\$196,828.56	\$294,376.16	\$427,862.36	\$479,203.20	\$427,862.36	\$616,090.12			
UTILIDAD BRUTA 12 MESES	\$3,628,328.21														

Elaboración: Autor

El flujo de caja proyectado para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016 nos demuestra que la operación de la cabina Premium Economy, con la implementación de la campaña de lanzamiento de su nueva marca, dará un margen de rentabilidad del 20.91%, un 0.91% mayor al obtenido durante el periodo anterior (abril de 2014 a marzo de 2015), como se detalla en la tabla 34, con los mismos valores de inversión publicitaria y porcentajes de gastos y costos que se aplicarían al periodo actual, según lo detallado en la tabla 32. En cuanto a la utilidad bruta, la diferencia entre ambos periodos es de USD \$894,198.46.

5.4 Marketing ROI

El marketing ROI es un indicador que sirve para averiguar cual es el retorno de la inversión publicitaria que se obtendría con la implementación del plan de comunicación y marketing para un determinado bien o servicio. El resultado del cálculo de este indicador esta expresado en números, entre más alto es el valor, mayor es el retorno sobre la inversión publicitaria. La formula para el cálculo del Marketing ROI es la siguiente:

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{Utilidad Bruta} - \text{Inversión en Marketing}}{\text{Inversión en Marketing}}$$

Al aplicar la fórmula a los valores detallados en los puntos 4.8.1 de inversión en marketing y la utilidad bruta marginal obtenida con respecto al periodo abril de 2014 a marzo de 2015, nos da un valor de Marketing ROI negativo de -0.44 para el periodo abril de 2015 a marzo de 2016.

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\$894,198.46 - \$1,600,800.93}{\$1,600,800.93}$$

$$\text{Marketing ROI} = - \$0.44$$

Es importante destacar que, a pesar de que el retorno sobre la inversión de marketing en el periodo abril de 2015 a marzo de 2016 es negativo, cuando se trata de implementación de planes de comunicación que buscan posicionamiento de nuevas marcas, mejorar niveles de *top y share of mind*, etc., los retornos de inversión de marketing positivos se obtienen a mediano y largo plazo.

Es por esta razón que se presenta una proyección a 5 años del flujo de caja de la cabina Comodoro Premium, considerando una disminución de inversión en medios ATL del 50% debido a que no será necesario mantener gastos tan elevados en medios masivos tradicionales una vez que ya esté introducida la nueva marca Comodoro Premium, dándole mayor fuerza a las comunicaciones OTL y BTL para campañas de mantenimiento, las cuales requieren un menor nivel de inversión.

A continuación se detallan los valores a utilizar para realizar la proyección del flujo de caja:

- Se prevé un crecimiento paulatino en los precios promedios de la cabina Comodoro Premium, fijando un incremento del 5% anual hasta llegar al 25%, ya que las variaciones de precios están situadas entre el 25% y 50% entre las distintas clases tarifarias detalladas en la tabla 23 del punto 4.7.2.2.
- También se espera un incremento gradual del factor de ocupación del 1% anual empezando con el 8% y terminando en el 10% para el periodo abril de 2017 a marzo de 2018.

Este porcentaje se fija en base a la información detallada en la tabla 4 donde se indica que el mercado aéreo de Latinoamérica creció un 8.4% entre el año 2012 y 2013; así como el incremento del 8.2% de pasajeros salientes desde la ciudad de Guayaquil durante el mismo periodo, reflejado en el cuadro 8; llegando a un nivel tope de ocupación del 92% debido a la necesidad de tener asientos desocupados durante el vuelo

en caso de tener fallas con alguno de los que ya se encuentren asignados y que no se permita su ocupación.

- Esta proyección también se la realiza manteniendo los mismos porcentajes de costos y gastos, así como un crecimiento promedio del 8% anual del factor de ocupación de la cabina, basado la información detallada en la tabla 4 donde se indica que el mercado aéreo de Latinoamérica creció un 8.4% entre el año 2012 y 2013; así como el incremento del 8.2% de pasajeros salientes desde la ciudad de Guayaquil durante el mismo periodo, reflejado en el cuadro 8 y un crecimiento de la inflación interanual promedio del 4.23%, según datos reflejados en el gráfico 3 del punto 2.2.2

Tabla 36: Flujo de caja proyectado y Marketing ROI, cabina Comodoro Premium, hasta marzo de 2021.

RUBRO	PERIODOS					
	ABRIL 2015 - MARZO 2016	ABRIL 2016 - MARZO 2017	ABRIL 2017 - MARZO 2018	ABRIL 2018 - MARZO 2019	ABRIL 2019 - MARZO 2020	ABRIL 2020 - MARZO 2021
INGRESOS	\$21,637,200.00	\$24,763,775.40	\$29,964,168.23	\$34,458,793.47	\$41,350,552.16	\$51,688,190.20
PRECIO PROMEDIO	\$2,500.00	\$2,625.00	\$2,887.50	\$3,320.63	\$3,984.75	\$4,980.94
PROYECCION ASIENTOS VENDIDOS	8655	9434	10377	10377	10377	10377
% Ocupación	73%	82.00%	92.00%	92.00%	92.00%	92.00%
EGRESOS	\$17,114,673.33	\$18,640,143.23	\$22,368,824.89	\$25,591,471.19	\$30,532,862.17	\$37,944,948.65
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS (6.05%)	\$1,309,050.60	\$1,498,208.41	\$1,812,832.18	\$2,084,757.00	\$2,501,708.41	\$3,127,135.51
(-)GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	\$1,600,800.93	\$884,516.27	\$884,516.27	\$884,516.27	\$884,516.27	\$884,516.27
(-)GASTOS FINANCIEROS (6.74%)	\$1,458,347.28	\$1,669,078.46	\$2,019,584.94	\$2,322,522.68	\$2,787,027.22	\$3,483,784.02
(-) COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS (58.91%)	\$12,746,474.52	\$14,588,340.09	\$17,651,891.51	\$20,299,675.23	\$24,359,610.28	\$30,449,512.85
UTILIDAD BRUTA AI	\$4,522,526.67	\$6,123,632.17	\$7,595,343.34	\$8,867,322.28	\$10,817,689.99	\$13,743,241.56
UTILIDAD MARGINAL	\$894,198.46	\$1,601,105.50	\$1,471,711.17	\$1,271,978.94	\$1,950,367.71	\$2,925,551.57
MARKETING ROI	-0.44	0.81	0.66	0.44	1.21	2.31

Elaboración: Autor

5.5 Conclusiones del capítulo

En términos generales el análisis financiero nos demuestra que, en base a la proyección de ingresos, egresos y utilidad bruta estimada luego de la ejecución del plan de comunicación para la nueva marca Comodoro Premium, el presente proyecto es factible y rentable para LAN Ecuador.

Como se detalla en los análisis de flujo de caja mensual, la utilidad bruta luego de la aplicación del proyecto, en comparación al periodo abril de 2014 a marzo de 2015, experimentarían un aumento del 24.64%. Por su parte el indicador de retorno sobre la inversión publicitaria (marketing ROI) nos presenta un panorama negativo, en el cual se registran pérdidas en relación a la utilidad marginal y la inversión publicitaria, debido a la fuerte inversión que se realizará para el lanzamiento y posicionamiento de la nueva marca.

Sin embargo, al realizar un análisis de flujo de caja con proyección a 5 años, se pudo observar claramente como la inversión publicitaria genera retornos positivos constantes, además de incrementarse de forma paulatina a lo largo de los años, pasando de una marketing ROI de -0.44 a 2.31 en el periodo abril de 2020 a marzo de 2021. Lo cual nos refleja que la inversión necesaria para el plan de comunicación es rentable para la compañía.

También se pudo identificar que, muy aparte de los factores relacionados con el marketing y publicidad, las líneas aéreas presentan costos y gastos operacionales bastante elevados que bordean el 80% de sus ingresos, razón por la cual es importante el desarrollo de estrategias y planes de acción para la reducción de costos operacionales y gastos dentro de la empresa, y de esa forma incrementar aún más la rentabilidad de la aerolínea.

CONCLUSIONES

LAN Ecuador ha presentado niveles bajos de ocupación de su cabina Premium Economy que borden el 65%. En la actualidad maneja una estrategia comunicacional basada en los precios bajos y promociones, en lugar de hacer énfasis en los beneficios que ofrece esta cabina a sus pasajeros, según lo identificado en la investigación de mercados.

Es por este motivo que en el presente proyecto se plantea un plan de comunicación enfocado en reposicionar la cabina Premium Economy bajo un nuevo nombre y marca que de a conocer los beneficios que tiene el viajar en esta cabina, más allá de los precios bajos o promociones, un factor clave para diferenciarse en un mercado altamente competitivo y muy sensible a los precios.

Gracias a los estudios situacionales y de mercado realizados a lo largo del presente documento, se pudo identificar diversos factores y variables relacionadas con el macro y micro entorno, comportamiento del consumidor y competencia, los cuales permitieron el diseño de un plan de comunicación basado en un concepto de comunicación diferenciado, con mensajes que van acorde con lo que busca y desea segmento específico con respecto a sus viajes en avión, con la finalidad de lograr vínculos emocionales más fuertes entre la marca y el consumidor.

Finalmente es importante destacar que, según el análisis financiero realizado, el presente proyecto es totalmente factible y rentable para la compañía, a mediano y largo plazo, a pesar de que el retorno sobre la inversión en marketing en el primer año sea negativo. Los recursos necesarios para la implementación del proyecto se encuentran dentro de los parámetros y presupuestos establecidos en la actualidad por la aerolínea.

RECOMENDACIONES

En base a las brechas identificadas durante la investigación de mercados (las cuales no están directamente relacionadas con el ámbito de marketing y publicidad) y la situación financiera de la compañía, se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Mejoramiento en los procesos de atención en aeropuerto por parte del personal a los pasajeros.

En la investigación de mercados se pudo apreciar que cerca del 22% de los encuestados ha tenido inconvenientes durante la atención recibida por parte de las aerolíneas y el 51% de estos asegura que los mayores falencias en la atención se presentaron durante su estadía en el aeropuerto.

Si bien es cierto en la investigación no se especifica la aerolínea con la cual tuvieron una mala atención, es evidente que es una brecha que se debe cubrir a nivel de industria y si LAN Ecuador desarrolla planes de mejoramiento en este sentido, puede convertirse en otra ventaja diferencial para la empresa.

2. Reducción de costos operacionales: Como se detalló en el capítulo de análisis financiero, en el punto de detalle de egresos, los costos operacionales totales de las aerolíneas son considerablemente elevados, bordeando el 80% con respecto a sus ingresos.

En este sentido LAN debe potenciar y aprovechar aún más las sinergias corporativas que se desarrollen gracias a la fusión de LAN Airlines y TAM y la creación del Grupo Latam Airlines S.A., desarrollando estrategias de reducción de costos a nivel de holding sin sacrificar los niveles actuales de satisfacción de los pasajeros, el buen posicionamiento de marca y el buen ambiente laboral que se vive dentro de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2014). Ecuador aumentará inversión en investigación, anunció vicepresidente Glas. Recuperado 3 de Noviembre de 2014 de ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumentara-inversion-investigacion-anuncio-vicepresidente-glas.html>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2014-24-Julio). *ONU: Ecuador consolida su índice de desarrollo humano y se perfila como país de alto progreso*. Recuperado 30 de Octubre de 2014 de ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/onu-ecuador-consolida-indice-desarrollo-humano-perfila-pais-alto-progreso.html>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. (2014). *Yachay, la Ciudad del Conocimiento de Ecuador, es referente mundial en desarrollo tecnológico*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de Agencia ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/yachay-ciudad-conocimiento-ecuador-es-referente-mundial-desarrollo-tecnologico.html>
- Airfleets.net. (2014-s.f-s.f). *LAN Ecuador fleet of A319*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de AIRFLEETS.net: <http://www.airfleets.net/flottecie/LAN%20Ecuador-active-a319.htm>
- Airfleets.net. (2014 s.f-s.f). *LAN Ecuador fleet of B767*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de AIRFLEETS.net: <http://www.airfleets.net/flottecie/LAN%20Ecuador-history-b767.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado 30 de Octubre de 2014 de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Bigné, E. (2003). *Promoción Comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- C.A El universo. (2014-18-Julio). *Noticias: Economía*. Recuperado 29 de Octubre de 2014 de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/18/nota/3245916/ue-ecuador-destacan-que-lograran-acuerdo-comercial>
- C.A. El Universo. (2014-9-Abril). *Varían proyecciones de economía de Ecuador*. Recuperado 23 de Octubre de 2014 de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/09/nota/2650641/varian-proyecciones-economia-ecuador>
- Casados, A., & Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. Alicante: Club Universitario.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2013). *Publicaciones*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de CEPAL.com: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51822/BPE-Ecuador.pdf>

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9va edición. ed.). México: Pearson Educación.
- Dechile.net. (2015). *Etimología de Comodoro*. Recuperado 2 de Febrero de 2015 de Diccionario Etimológico: <http://etimologias.dechile.net/?comodoro>
- Diario El Comercio. (2014). *Actualidad: La aerolínea de bajo costo JetBlue está más cerca de Ecuador*. Recuperado 7 de Noviembre de 2014 de ElComercio.com: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/aerolinea-etblue-ecuador-economica.html>
- Diario El Telégrafo. (2014). *Economía: El "low cost" llegará a Ecuador con aerolínea VivaColombia*. Recuperado 7 de Noviembre de 2014 de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-low-cost-llegara-a-ecuador-con-aerolinea-vivacolombia.html>
- Diario LA HORA. (2011-27-Noviembre). *Retiran subsidio al combustible aéreo*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de LA HORA Nacional: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101242509/-1/Retiran_subsidio_al_combustible_a%C3%A9reo.html#.VdhHYildVbw
- Dirección General de Aviación Civil DGAC. (2013). *Boletín situación actual mercado aéreo ecuatoriano 2013*. Quito: DGAC.
- Dirección General de Aviación Civil DGAC. (2014). *La Institución*. Recuperado 29 de Octubre de 2014 de Dirección General de Aviación Civil: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=1356>
- Ecuadorinmediato.com. (2008-8-Noviembre). *EL TELEGRAFO (Guayaquil) Las aerolíneas ecuatorianas rechazan a LAN*. Recuperado 10 de octubre de 2014 de Ecuadorinmediato.com: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=91184&umt=el_telegrafo_guayaquil_aerolineas_ecuatorianas_rechazan_a_lan
- Editorial Vistazo. (2014). *500 mayores empresas del Ecuador*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de Vistazo.com: <http://www.vistazo.com/500empresas/compania.php>
- El Economista.es. (2014). *LATAM Airlines Group anuncia sus estadísticas operacionales preliminares para agosto 2014*. Recuperado 1 de Noviembre de 2014 de El Economista.es: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6081532/09/14/LATAM-Airlines-Group-anuncia-sus-estadisticas-operacionales-preliminares-para-agosto-2014.html>
- El Telégrafo, Decano de la Prensa Nacional. (2014-19-Mayo). *El mercado de las aerolíneas, más allá del precio de los pasajes*. Recuperado 8 de Octubre de 2014 de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/el-mercado-de-las-aerolineas-mas-alla.html>

- Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. (2014). *Repositorio de ESPOL*. Recuperado 24 de Noviembre de 2014 de DSPACE en ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5680/4/Cap%C3%ADulo%202.doc>.
- García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. (2008). *Las Claves de la Publicidad* (6ta Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Google Inc. (2015). *Google Maps*. Recuperado 25 de Enero de 2015 de Google: <https://www.google.com.ec/maps/@-2.1723767,-79.8922395,14z?hl=es>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Abonados a Internet por banda ancha fija (por cada 100 personas)*. Recuperado 3 de Noviembre de 2014 de EL Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.BBND.P2>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Crecimiento del PIB (% anual)* . Recuperado 23 de Octubre de 2014 de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *INB per cápita, método Atlas (US\$ a precios actuales)*. Recuperado 26 de Octubre de 2014 de EL Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Recuperado 23 de Octubre de 2014 de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado 23 de Octubre de 2014 de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Transporte aéreo, pasajeros transportados*. Recuperado 9 de Octubre de 2014 de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.AIR.PSGR/countries/1W-EC?display=default>
- Grupo del Banco Mundial. (2014). *Usuarios de Internet (por cada 100 personas)*. Recuperado 3 de Noviembre de 2014 de El Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>
- Hall, R., & Taylor, J. (1992). *Macroeconomía* (3ra edición ed.). (A. Bosch, Trans.) Barcelona: Antoni Bosch, editor, S.A.
- Hurst, M. (2014). *Ni primera, ni turista, ni business son los asientos más rentables para las aerolíneas*. Recuperado 9 de Diciembre de 2014 de Yorokobu: <http://www.yorokobu.es/cuales-son-los-asientos-que-mas-dinero-aportan-a-las-aerolineas-no-es-economy-business-ni-primera/>

- Iniesta, L. (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2013). *Biblioteca*. Recuperado 4 de Noviembre de 2014 de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Infografia-Tiempo.jpg>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado 3 de Noviembre de 2014 de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- International Air Transport Association (IATA). (2014). *IATA Current airline members*. Recuperado 8 de Octubre de 2014 de IATA: <http://www.iata.org/about/members/Pages/airline-list.aspx?All=true>
- International Civil Aviation Organization - ICAO. (2014). *About ICAO*. Recuperado 30 de Octubre de 2014 de International Civil Aviation Organization: <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>
- Jiménez, A. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Editorial OUC.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales* (1ra edición ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición adaptada a Latinoamérica*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (1ra edición ed.). México: Pearson Educación.
- LAN Cargo S.A. (2014). *La Compañía: Historia*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de LAN Cargo: <http://www.lancargo.com/es/historia>
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Competencias Cultura Grupo LATAM*. Guayaquil.
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Consulta de itinerarios*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/cgi-bin/itinerario/consulta_itinerario.cgi
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Economy - LAN.com*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/experiencia-lan-y-tam/cabinas-lan/economy/index.html

- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Grupo LATAM Airlines, Quienes somos*. Recuperado 22 de Octubre de 2014 de Grupo LATAM Airlines: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251289&p=irol-homeProfile2>
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Historia de LAN - LAN Empresas*. Recuperado 9 de Octubre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/sitio_empresas/nolog/volar_en_lan/acerca_de_lan/historia.html
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Inversionistas: Organigrama*. Recuperado 2 de Noviembre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/investor_relations/gobierno_corporativo/organigrama.html
- Latam Airlines Group S.A. (2015). *LAN.com*. Recuperado 1 de Febrero de 2015 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/index.html
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Premium Business - LAN.com*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/experiencia-lan-y-tam/cabinas-lan/premium-business/index.html
- Latam Airlines Group S.A. (2014). *Premium Economy - LAN.com*. Recuperado 10 de Octubre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/es_ec/sitio_personas/experiencia-lan-y-tam/cabinas-lan/premium-economy/index.html
- Latam Airlines Group S.A. (2015). *Reporte de ingresos, cabina Premium Economy*. Guayaquil: Latam Airlines Group S.A.
- Latam Airlines Group S.A. (2011). *Reporte de Sostenibilidad 2011*. Recuperado 29 de Octubre de 2014 de LAN.com: http://www.lan.com/sitio_personas/minisitios/sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2011/nuestra_compania.html#c225
- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Maqueda, J., & Llaguno, J. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2013). *Turismo en cifras*. Recuperado 4 de Noviembre de 2014 de Ministerio de Turismo: http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/Minis_Turismo_folleto_espanol_completo.pdf

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2014). *Turismo en cifras*. Recuperado 4 de Noviembre de 2014 de Ministerio de Turismo:
<http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletin-septiembre-2014.compressed.pdf>
- Organización de Aviación Civil Internacional OACI. (2013). *LOS RESULTADOS DE LA OACI SOBRE TRANSPORTE AÉREO EN 2013 CONFIRMAN UNA ROBUSTA DEMANDA DE PASAJEROS Y UN MERCADO DE CARGA LENTO*. Montreal: OACI.
- Parkin, M. (2007). *Macroeconomía: Versión para Latinoamérica* (7ma edición ed.). México: Pearson Educación.
- RDI.UCSG (Repositorio Digital Institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). (2014). *Repositorio UCSG*. Recuperado 9 de Octubre de 2014 de Trabajos de Titulación - Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/1125>
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. (3ra Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones* (3ra edición ed.). México: Pearson Educación.
- Sanfuentes, A. (1997). *Manual de Economía* (4ta edición ed.). Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Pichincha, Ecuador: Senplades.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE. (2007). *Población Económicamente Activa (PEA)*. Recuperado 30 de Octubre de 2014 de SIISE:
http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Empleo/ficemp_T01.htm
- Skytrax - The World Airline Awards. (2014). *Best Airlines in South América*. Recuperado 8 de Octubre de 2014 de Skytrax World Airline Awards:
http://www.worldairlineawards.com/Awards_2014/samerica.htm
- Tamayo, M. (2004). *El procesos de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A. TAGSA. (2014). *Logros Obtenidos*. Recuperado 8 de Noviembre de 2014 de Aeropuerto de Guayaquil José Joaquín de Olmedo: <http://www.tagsa.aero/logros.html>

Universidad Nacional del Nordeste. (2004). *Geográfica Digital*. Recuperado 30 de Octubre de 2014 de Facultad de Humanidades:
<http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo2/contenid/idhnea2.htm>

Universidad de Antioquía. (2014). *¿Es benéfico mantener una inflación tan baja?* Recuperado 23 de Octubre de 2014 de Alma Mater, Universidad de Antioquía:
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaAlmaMater/secciones/analisis/2013/F1467294958F9ADBE04018C83D1F0A0F>

Verizon Wireless. (2014). *¿Cuál es la diferencia entre las velocidades 3G y 4G LTE?* Recuperado 3 de Noviembre de 2014 de Verizon:
<http://es.verizonwireless.com/tu-guia/tecnologia-inteligente/0189-what-is-3g-what-is-4g/>

Zambrana, C. (1995). *Administración del Comercio Internacional*. San José: UNED.

ANEXOS

Anexo 1: Medios ATL, Fase de lanzamiento, Prensa página completa aplicación 1.



El mejor servicio a bordo y comodidad tienen un nuevo nombre.

COMODORO|PREMIUM 

Vive **experiencias de viaje** a otro nivel.

 Descúbrala ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar

Elaboración: Autor

Anexo 2: Medios ATL, Fase de lanzamiento, Prensa página completa aplicación 2.

El mejor servicio a bordo y comodidad
tienen un nuevo nombre.

COMODORO|PREMIUM 

Vive **experiencias
de viaje**
a otro nivel.



 Descúbre-la ingresando a
lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar

Elaboración: Autor



El mejor servicio a bordo y comodidad tienen un nuevo nombre.

COMODORO|PREMIUM 

Vive **experiencias de viaje** a otro nivel.

 Descúbre-la ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar



El mejor servicio a bordo y comodidad
tienen un nuevo nombre.

COMODORO|PREMIUM 

Vive **experiencias
de viaje**
a otro nivel.

 Descúbre-la ingresando a
lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar



El mejor servicio a bordo y comodidad tienen un nuevo nombre.

COMODORO|PREMIUM 

Vive **experiencias de viaje** a otro nivel.



Descúbrala ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar



Descubre nuestra cabina

COMODORO|PREMIUM 

Y disfruta de la mejor experiencia de viaje.

 Servicio personalizado a bordo y en aeropuerto. Personal dedicado durante toda la experiencia de viaje.

 Menú y carta de vinos exclusiva. La mejor selección gastronómica y de bebidas en vuelo.

 Asientos con mayor inclinación. Sistema de entretenimiento inalámbrico. Conexiones para dispositivos portátiles.

 Descubre más ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar



Descubre nuestra cabina

COMODORO|PREMIUM 

Y disfruta de la mejor experiencia de viaje.

 Servicio personalizado a bordo y en aeropuerto. Personal dedicado durante toda la experiencia de viaje.

 Menú y carta de vinos exclusiva. La mejor selección gastronómica y de bebidas en vuelo.

 Asientos con mayor reclinación. Sistema de entretenimiento inalámbrico. Conexiones para dispositivos portátiles.

 Descubre más ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar

Descubre nuestra cabina

COMODORO|PREMIUM 

Y disfruta de la
mejor
**experiencia
de viaje.**



 Servicio personalizado a bordo y en aeropuerto. Personal dedicado durante toda la experiencia de viaje.

 Menú y carta de vinos exclusiva. La mejor selección gastronómica y de bebidas en vuelo.

 Asientos con mayor inclinación. Sistema de entretenimiento inalámbrico. Conexiones para dispositivos portátiles.

 Descubre más ingresando a lan.com/experiencia.comodoropremium

 **LAN** 
El encanto de volar

Anexo 9: Medios ATL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Vía pública CC. Village Plaza.



El mejor servicio a bordo y comodidad
tienen un nuevo nombre.

COMODORO | PREMIUM

Vive **experiencias
de viaje**
a otro nivel.

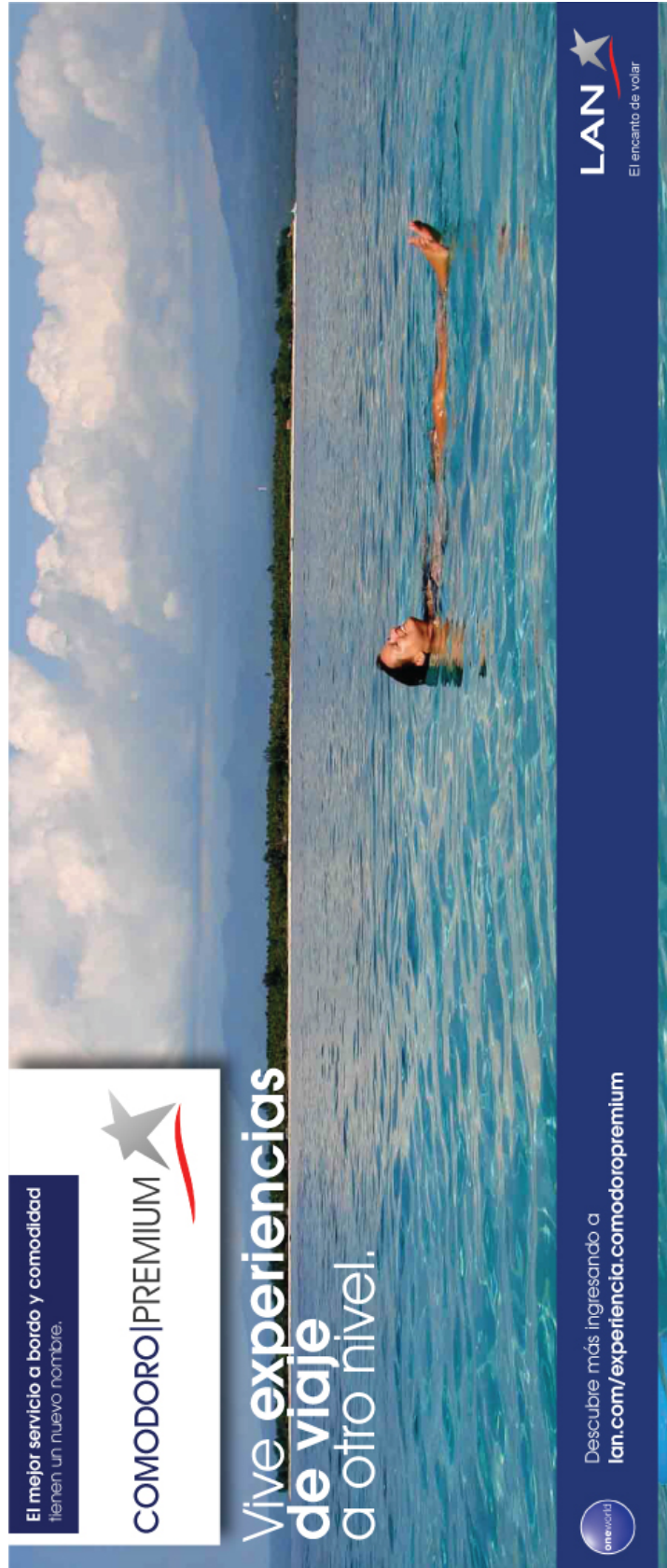
Descubre más ingresando a
lan.com/experiencia.comodoropremium

LAN
El encanto de volar

oneworld

Elaboración: Autor

Anexo 10: Medios ATL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Vía pública CC. San Marino.



El mejor servicio a bordo y comodidad
tienen un nuevo nombre.

COMODORO | PREMIUM

Vive experiencias
de viaje
a otro nivel.

one world

Descubre más ingresando a
lan.com/experiencia.comodoropremium

LAN
El encanto de volar

Elaboración: Autor

Anexo 11: Medios ATL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Vía pública Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.

El mejor servicio a bordo y comodidad
tienen un nuevo nombre.

COMODORO | PREMIUM

Vive experiencias
de viaje
a otro nivel.

LAN
El encanto de volar

Descubre más ingresando a
lan.com/experiencia.comodoropremium

oneworld

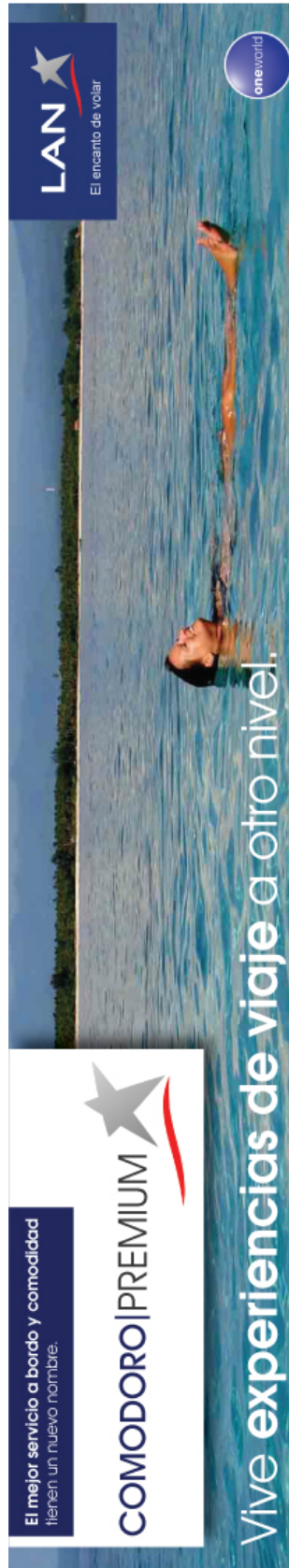
Elaboración: Autor

Anexo 12: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Mega banners sitio web Diario El Universo (www.eluniverso.com)



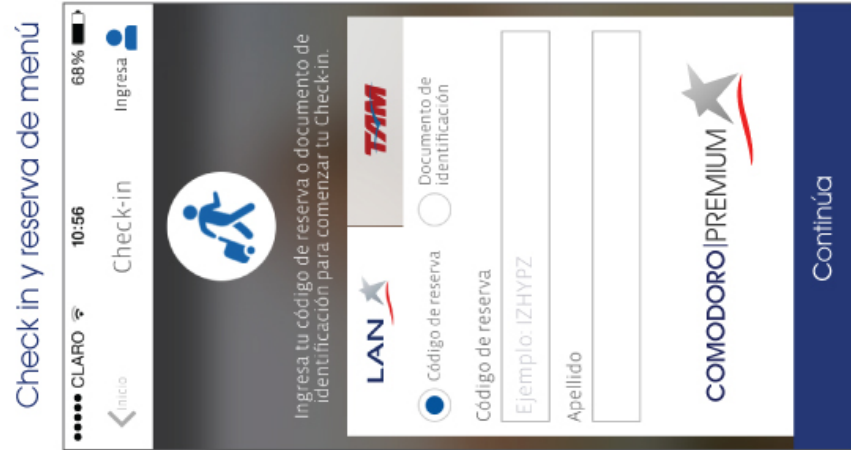
Elaboración: Autor

Anexo 13: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Mega banners sitio web Diario El Universo (www.eluniverso.com)



Elaboración: Autor

Anexo 14: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Aplicación para teléfonos inteligentes.



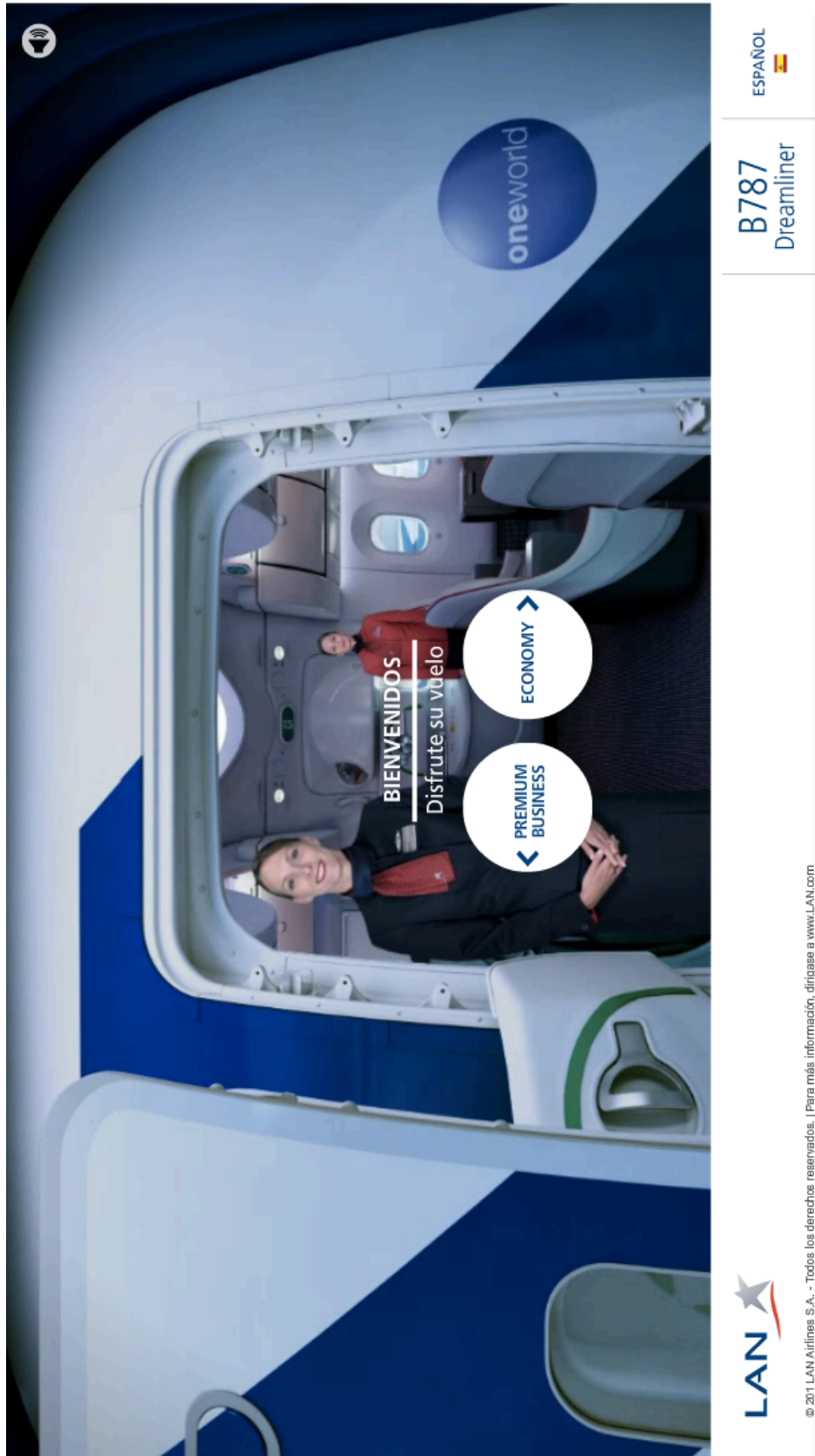
Elaboración: Autor

Anexo 15: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla de inicio.



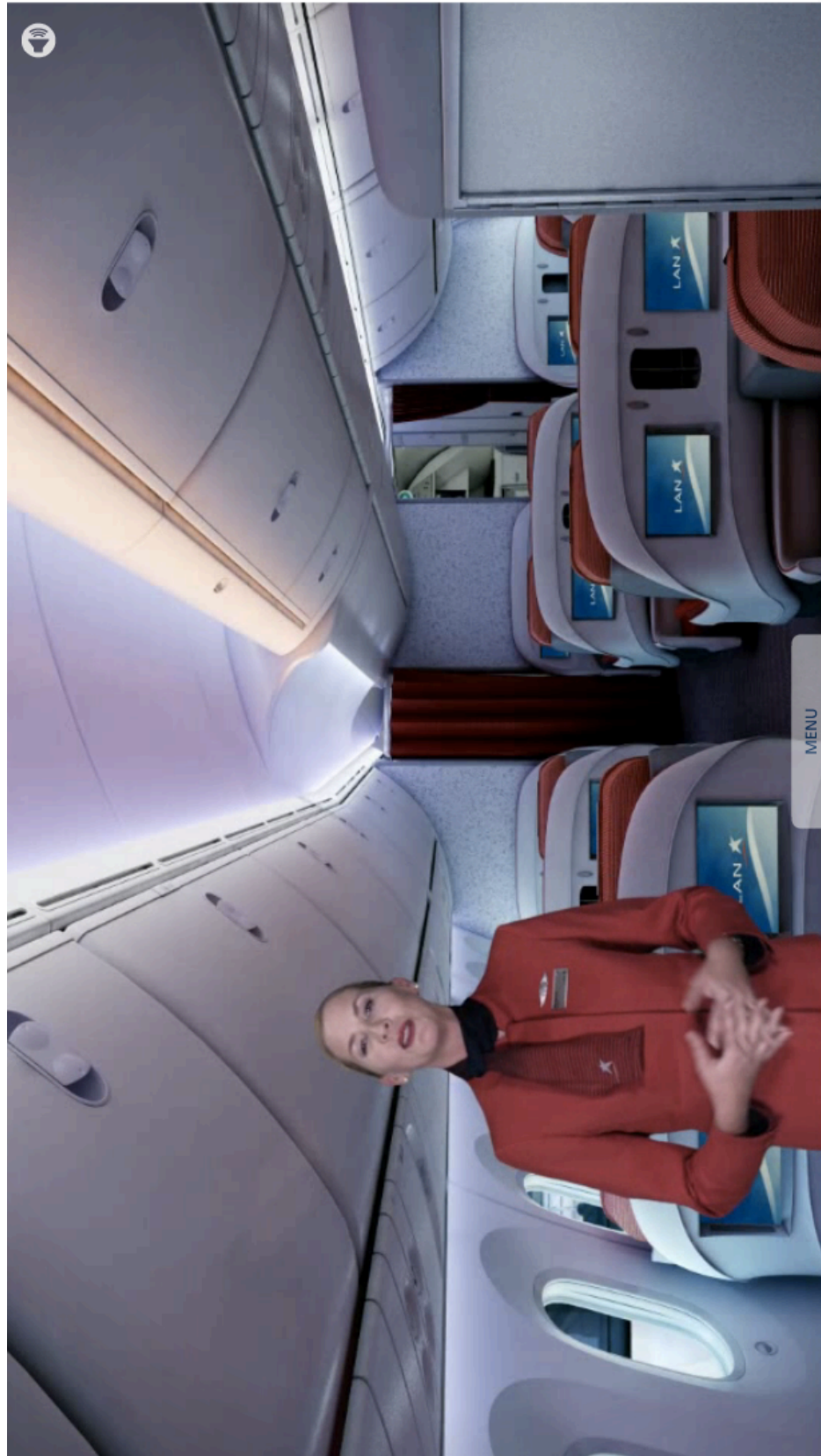
Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 16: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla de bienvenida.



Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 17: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla a bordo del avión.



Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 18: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla de botones interactivos con comodidades de la cabina.



Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 19: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla de botones interactivos con comodidades de los asientos.



Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 20: Medios OTL, Fase de lanzamiento y mantenimiento, Muestra de micro sitio FLASH para la cabina Comodoro Premium, Pantalla de botones interactivos con comodidades de los asientos.



Elaboración: Latam Airlines Group S.A. Fuente: Latam Airlines Group S.A.

Anexo 21: Medios BTL, Fase de lanzamiento, correo directo versión 1.



MARIA FERNANDA

Es tiempo de **vivir experiencias de viaje**
a otro nivel.

Te invitamos a conocer nuestra cabina

COMODORO|PREMIUM 

 ¡Descubre más aquí!  LAN 
El encanto de volar

Elaboración: Autor

Anexo 22: Medios BTL, Fase de lanzamiento, correo directo versión 2.



LUIS ALFREDO

Es tiempo de **vivir experiencias de viaje**
a otro nivel.

Te invitamos a conocer nuestra cabina

COMODORO|PREMIUM 

 ¡Descubre más aquí!  LAN 
El encanto de volar

Elaboración: Autor

Anexo 23: Medios BTL, Fase de mantenimiento, correo directo versión 1.



COMODORO|PREMIUM 



Servicio personalizado a bordo y en aeropuerto. Personal dedicado durante toda la experiencia de viaje.



Menú y carta de vinos exclusiva. La mejor selección gastronómica y de bebidas en vuelo.



Asientos con mayor inclinación. Sistema de entretenimiento inalámbrico. Conexiones para dispositivos portátiles.

¡Descubre más aquí!



Elaboración: Autor

Anexo 24: Medios BTL, Fase de mantenimiento, correo directo versión 1.

LUIS ALFREDO

Es tiempo de
vivir
experiencias
de viaje
a otro nivel.



COMODORO|PREMIUM 



Servicio personalizado a bordo y en aeropuerto. Personal dedicado durante toda la experiencia de viaje.



Menú y carta de vinos exclusiva. La mejor selección gastronómica y de bebidas en vuelo.



Asientos con mayor inclinación. Sistema de entretenimiento inalámbrico. Conexiones para dispositivos portátiles.

¡Descubre más aquí!



Elaboración: Autor