



Maestría en Dirección de Comunicación Institucional (CCO)

Cohorte CCO89

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE AEROLÍNEAS ARGENTINAS  
EN TIEMPOS DE PÚBLICO CON COMPORTAMIENTO OMNICANAL**

Alumnos:

María Jimena Guffanti - Legajo N° 00135809

Luis Pablo Pérez Correa - Legajo N° 00135132

Directora del Trabajo Final: Mg. Mónica Adriana Ortega

Grado obtenido del Director: MBA (UADE Business School)

Fecha de entrega: 1° de octubre de 2019

## RESUMEN EJECUTIVO

Aerolíneas Argentinas es la principal compañía de transporte aéreo de la República Argentina y reviste una importancia significativa para el desarrollo económico del país. Fundada en 1950, es líder en el mercado aéreo de cabotaje argentino.

Frente al proceso, iniciado en 2016, de desregulación de las tarifas mínimas y al ingreso de nuevos competidores al mercado aerocomercial argentino, la compañía debe llevar a cabo acciones que le permitan seguir liderando el transporte aéreo de pasajeros en el país.

Agata Żóltaszek y Renata Pizarek<sup>1</sup>, en su trabajo sobre la efectividad de las líneas aéreas nacionales en Europa, sostienen que el transporte aéreo y las compañías de bandera de pasajeros influyen en el desarrollo económico de un país. Emplean grandes cantidades de personas, por lo tanto tienen una conexión directa con el mercado laboral. Además, la diversidad y cantidad de rutas aéreas tienen un impacto directo en el estímulo o freno de ciertas regiones geográficas, ya sea para los negocios como para el turismo.

El objetivo de este plan de comunicación es reforzar la identidad corporativa de Aerolíneas Argentinas para que, apelando a todos los diferenciales que la hacen única, pueda liderar el creciente y vertiginoso mercado aerocomercial argentino.

Dada la magnitud de la compañía, lo desafiante del escenario y lo ambicioso del plan, se requieren para su implementación \$15.386.000. Esta partida presupuestaria debería ser aprobada por el Comité Ejecutivo y asignada a la Dirección de Comunicaciones y Asuntos Corporativos para ser llevada adelante en el término de 12 meses.

---

<sup>1</sup> ZOLTASZEK, Agata, PISAREK, Renata. *Effectiveness of national airlines in Europe - The DEA approach*. Poland. University of Lodz. 2016.

Creemos estar a la altura del desafío ya que somos un equipo de trabajo que tiene amplísimo conocimiento en temas de comunicación corporativa, con más de 15 años de experiencia en diferentes industrias, tanto en consultoras, como gobierno y corporaciones. Además contamos con enorme conocimiento de la industria aerocomercial y la aerolínea en particular, por ser uno de sus miembros parte de la alta gerencia de la compañía.

Creemos que Aerolíneas Argentinas tiene todo el potencial para liderar el crecimiento del mercado aéreo argentino y que la competencia planteada, lejos de representar una amenaza, es una oportunidad única para el crecimiento exponencial de la compañía. Este escenario le permitirá ser más eficiente y lograr uno de los objetivos de su plan de negocios: la autosustentabilidad.

Resulta relevante desarrollar este trabajo para que los alumnos de la Maestría en Dirección de Comunicación Institucional puedan conocer lo que implica la renovación de un plan de comunicaciones corporativas que apunte a reforzar la identidad de una marca de la relevancia de Aerolíneas Argentinas, ante un escenario desafiante con nuevos competidores en el mercado.

## INDICE

1. Introducción	5
1.1 Objetivo General	5
1.2 Objetivos Particulares	5
1.3 Marco Metodológico	6
2. Marco Teórico	6
2.1 Tipos de Aerolíneas	7
Aerolíneas de Bandera (Flag Carriers)	7
Aerolíneas Legacy o Tradicionales	7
Charters	8
Aerolíneas Regionales	9
Aerolíneas Cargueras	9
ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance)	10
Compañías de Bajo Costo (Low Cost Carriers - LCC)	10
2.2 Fuerzas Competitivas del Mercado	11
2.3 Identidad Corporativa	15
Cultura Corporativa	16
Filosofía Corporativa	16
2.4 Comunicación de la Identidad Corporativa	16
2.5 Comunicación Corporativa	18
2.6 Reputación	18
2.7 Teoría de los Públicos	20
Modelo de Priorización de Stakeholders	21
2.8 Omnicanalidad y Multicanalidad	23
3. Análisis Situacional del Microentorno	24
3.1 La historia de Aerolíneas Argentinas	24
3.2 Infraestructura y Recursos	26
3.3 Identidad Corporativa	27

3.4 Repertorio de Públicos	28
3.5 Cultura Organizacional	29
3.6 Identidad Visual	31
3.7 Variables de Marketing	31
3.8 Análisis FODA	34
4. Análisis del Mesoentorno para el sector, la industria y el mercado	36
5. Análisis del Macroentorno (PESTEL)	41
6. Análisis Situacional y Diagnóstico	47
7. Plan de Comunicación - Campaña: “Plan de Comunicación integral para público con comportamiento omnicanal”	50
7.1 Público	50
7.2 Problemática	51
7.3 Meta y Objetivos del Plan	52
7.4 Estrategias	52
7.5 Tácticas	53
7.6 Mensajes Clave	54
7.7 Indicadores de Control y Evaluación del Plan	55
7.8 Calendarización y Cronograma de Actividades	56
7.9 Presupuesto	57
8. Conclusiones	57
9. Bibliografía	61
10. Anexo I	64

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

El presente trabajo propone desarrollar un Plan de Comunicación que refuerce la identidad corporativa de Aerolíneas Argentinas, tras el proceso de desregulación del mercado aerocomercial argentino ocurrido durante el período 2016-2019.

Dicho Plan de Comunicación busca reorientar de manera estratégica la comunicación externa hacia el público “Clientes” (voladores y no voladores), ante un desafiante mercado aéreo argentino desregulado, al que ingresaron nuevos competidores a partir de 2016.

### **1.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

Para la concreción del citado Plan, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Realizar un análisis general del sector aerocomercial argentino y de cómo esta industria se transforma a partir de su desregulación: ingreso de nuevas líneas aéreas y desregulación de tarifas aéreas.
- Indagar sobre las características generales de Aerolíneas Argentinas, su identidad y cultura corporativas, y cómo estas cuestiones influyen directamente en su mapa de públicos, atravesados por las transformaciones citadas en el punto anterior.

- Elaborar un plan de comunicaciones externas que refuerce los pilares que sostienen a Aerolíneas Argentinas y, así, contribuir a que no pierda cuota de mercado ante el ingreso de nuevos *players*.

### 1.3 MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con los objetivos general y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología mixta; tanto cualitativa como cuantitativa.

Se recurrirá a la utilización tanto de fuentes primarias (documentos de la organización, entrevistas a ejecutivos de Aerolíneas Argentinas) como secundarias (*papers*, estudios realizados sobre la empresa, notas periodísticas, entre otros).

El nivel de investigación que se llevará adelante será descriptivo, dado que nuestro propósito es describir y analizar las distintas dimensiones del contexto de Aerolíneas Argentinas entre 2016 y 2019, y cuál podría ser un plan de comunicación adecuado para comunicar un refuerzo de la identidad corporativa, necesario ante un escenario aerocomercial que se modificó.

## 2. MARCO TÉORICO

A fin de avanzar en el plan de refuerzo de la identidad corporativa de Aerolíneas Argentinas, resulta imprescindible presentar una breve introducción que permita esclarecer el tipo de negocio de la compañía. Para ello, es imprescindible entender los distintos modelos de negocios en la aviación comercial y de pasajeros.

## 2.1 TIPOS DE AEROLÍNEAS

A continuación, se clasificarán los distintos tipos de líneas aéreas, en base a lo definido por la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos<sup>2</sup> (FAA por sus siglas en inglés)

- **Aerolíneas de Bandera (Flag Carriers)**

Según la FAA, *“toda aerolínea que opera rutas internacionales regulares al exterior de un país, bajo la reglamentación del Estado de registro”*, es una aerolínea de bandera.

Aerolíneas Argentinas es compañía de bandera, ya que vuela con matrícula argentina (prefijo LV) las rutas que la República Argentina acordó con otros estados a través de convenios bilaterales. Por estar denominada de esta forma, cada vez que vuela al exterior representa al país.

Esta catalogación se basa en el Artículo 17 de la Convención de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Ésta asigna a las aeronaves la nacionalidad del Estado de su registro (dónde están matriculados).

Otras aerolíneas de bandera son American Airlines, Aeroméxico, Air France, Air New Zealand, Japan Airlines, por citar algunos ejemplos.

- **Aerolíneas Legacy o Tradicionales (Full Service Network Carriers - FSNC por sus siglas en inglés)**

En líneas generales, las aerolíneas de bandera se subsumen en otra categoría que es el de aerolíneas tradicionales o *legacy*. Tal como indica su categorización, estas

---

<sup>2</sup> [https://www.icao.int/publications/Documents/7300\\_9ed.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/7300_9ed.pdf)

compañías brindan un servicio completo con la compra del ticket. Realizan vuelos de corta, media y larga distancia con una gran red de destinos.

Las aerolíneas tradicionales ofrecen entre dos y tres clases de servicio a bordo y tienen sistemas de tarifas complejos que se calculan en “paquete” y no por separado.

Poseen una gran cantidad de servicios previos al vuelo y a bordo, cuentan con flotas heterogéneas compuestas de aeronaves de corto, mediano y largo alcance (fuselaje angosto y fuselaje ancho), que sirven a sus redes de vuelos domésticos e internacionales a través de una estructura de *hubs* (centros de distribución).

- **Charters**

El modelo de negocios de las compañías charters está anclado en el transporte de turistas a través de vuelos específicos punto a punto, concentran su mayor demanda en etapas de vacaciones y no se trata de vuelos regulares.

Este producto es comercializado a través de mayoristas de turismo, que venden el vuelo dentro de un paquete vacacional.

Generalmente sus aeronaves son de mediano porte y la configuración interior es de una sola clase, con un servicio de a bordo standard y homogéneo. La particularidad de una flota de una sola clase es la que les permite optimizar los costos. Este modelo de negocios puede considerarse como el antecesor de las líneas aéreas low cost (LCC).

Las compañías tradicionales pueden “chartear” algunos de sus aviones en etapas de alta demanda para destinos específicos.

- **Aerolíneas Regionales**

Las aerolíneas regionales basan su modelo de negocios en la conectividad de rutas con poco volúmen de pasajeros y la contribución como “feeder” de las compañías Legacy. Estas son, generalmente, compañías subsidiarias de compañías tradicionales, poseen flotas de aviones de fuselaje angosto con pocos asientos y operan en rutas de corto alcance con menor volumen de pasajeros.

Debido a la reducida cantidad de asientos ofrecidos y a la gran cantidad de vuelos que operan para alimentar a las compañías tradicionales, el costo por asiento ofrecido suele ser más elevado. No obstante, su rentabilidad se basa en la operación de vuelos en mercados donde no se justifica el ingreso de compañías tradicionales (que operan aviones de fuselaje angosto con más cantidad de asientos), dada la inexistencia de masa crítica de pasajeros.

Algunas aerolíneas regionales son: Germanwings (que opera para Lufthansa), HOP! o Cityhopper (que operan para KLM) o Cityflyer de British Airways.

- **Aerolíneas Cargueras**

Son las líneas aéreas que se dedican al transporte de carga y no de pasajeros, las más importantes líneas de esta categoría son Cargolux, TNT, DHL, UPX y FedEx. Estas compañías trabajan en conjunto con agencias de carga que adquieren el espacio en la bodega de los aviones y brindan operaciones en tierra.

Las aerolíneas tradicionales también pueden ofrecer servicios de carga, algunas con aviones específicamente para este segmento (una práctica habitual fue transformar aviones de pasajeros que se retiraban de circulación, en cargueros, lo que permitía un nuevo segmento de negocio y a la vez extender la vida útil de aeronaves

propias). No obstante, el modelo imperante en estos días es comercializar el espacio en bodega como una unidad de negocios aparte del transporte de pasajeros.

- **ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance)**

Este tipo de compañías se dedica a brindar servicios frente a contingencias. Poseen una rápida capacidad de respuesta, ya que ofrecen un servicio integral que incluye la aeronave, tripulación, mantenimiento y seguros.

En general operan con contratos de corta duración para necesidades específicas de otras aerolíneas que pueden tener bajas en su flota por averías o mantenimiento programado.

- **Compañías de Bajo Costo (Low Cost Carriers - LCC)**

Este tipo de aerolínea basa todo su modelo de negocios en la optimización de los procesos y recursos que necesita para operar, permitiendo ofrecer un producto sensiblemente más económico que el de las aerolíneas tradicionales.

Estas compañías tienen flotas nuevas y homogéneas, lo que supone enormes ahorros en materia de mantenimiento, capacitación de las tripulaciones y gasto de combustible. Basan sus operaciones en aeropuertos secundarios, lo que impacta directamente en los costos que las aerolíneas contratan en las terminales aéreas: servicios de plataforma, permisos de estacionamiento y de despegue y negociación de slots (horarios de operación).

Generalmente operan rutas poco explotadas o directamente sin conexión, lo que también les permite la obtención de subsidios de gobiernos locales.

En cuanto a los Recursos Humanos, la distribución de tareas es distinta a la de las aerolíneas tradicionales, ya que las tripulaciones también se desempeñan en áreas de tráfico y rampa, lo que reduce sensiblemente los costos aeroportuarios. Asimismo su estructura organizacional es pequeña, con pocos niveles gerenciales, lo que permite por un lado la toma de decisiones más rápida y una menor carga en materia de salarios.

Sus aviones están configurados en una sola clase, lo que permite una mayor capacidad de asientos y a su vez mayor eficiencia en el uso de combustible. El cobro de la comida y el despacho de equipajes, así como el de otros servicios complementarios, transforma los costos en fuentes de ingresos. Tienen políticas agresivas de venta directa, lo que reduce sus gastos de marketing y publicidad.

## **2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO**

A efectos de realizar un correcto análisis de la industria en la cual Aerolíneas Argentinas desarrolla su negocio, es fundamental recurrir a la conceptualización teórica de Michael Porter (2008). En su artículo *“The Five Competitive Forces That Shape Strategy”*, el economista americano delineó el modelo de *Las 5 fuerzas* como el camino para maximizar los recursos de cualquier organización y para superar a los competidores presentes en el mercado: un plan estratégico es la llave para que un negocio sea competitivo.

*Las Cinco fuerzas de Porter*, que determinan el poder competitivo de una organización en la industria en la que se halla inserta en un período de tiempo determinado, contemplan 5 cuestiones:

- **Amenaza de nuevos productos o servicios**

Esta fuerza es relevante a los efectos del presente Trabajo Final. Los nuevos productos o servicios buscarán ganar una porción del mercado, lo que ejercerá una presión mayor sobre los precios, costos e inversión necesaria para competir. Esta situación pondrá, aclara Porter, ciertos límites a la rentabilidad del sector.

La amenaza de productos o servicios entrantes está fuertemente condicionada por las barreras de entrada, que serán más o menos altas: *economías de escala por el lado de la oferta* (producción de mayores volúmenes ostenta costos más bajos); *beneficios de escala por el lado de la demanda* (desalienta a los compradores a adquirir bienes o servicios de los “recién llegados”); *costos para los clientes por cambiar de proveedor*; *requisitos de capital* (en el caso de las líneas aéreas si bien el capital requerido es altísimo por la adquisición de aviones, éstos tienen un alto valor de reventa, por ello proliferan tantas nuevas líneas aéreas en todo el mundo); *ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño*; *acceso desigual a los canales de distribución*, *políticas gubernamentales restrictivas* (las políticas de gobierno pueden impedir e, incluso, obstaculizar el ingreso de nuevos competidores en un sector, pero también puede facilitarlo).

- **El poder de negociación de los proveedores**

Las empresas dependen de una amplia red de proveedores de distintos insumos o servicios para su funcionamiento. Los proveedores pueden ser poderosos por diversos motivos: por concentración del sector, porque proveen a más de un sector productivo, porque cambiar de proveedor representa un costo muy alto, porque ofrecen productos diferenciados o no existen sustitutos.

- **El poder de negociación de los compradores**

Los clientes poderosos son aquellos que obligan a que los precios bajen sin resignar calidad en los productos o servicios que adquieren. Como en el caso de los proveedores, los clientes ostentarán un mayor poder de negociación cuando: haya pocos compradores o cada uno de ellos compre en un volumen grande, los productos sean estandarizados o no se diferencien entre sí, tengan que asumir pocos costos por cambiar de proveedor, puedan integrarse hacia atrás y fabricar esos mismos productos artesanalmente.

Los compradores serán sensibles a los precios si los productos no son diferenciados, cuando el desempeño del producto tenga consecuencias limitadas o cuando sean caros en relación con sus ingresos.

Las fuentes de poder de los compradores y el grado de sensibilidad respecto del precio, corren tanto para los consumidores como para los compradores industriales.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un producto o servicio sustituto es aquel que cumple una función similar a nuestro producto o servicio pero de una forma distinta. Cuando la amenaza de sustitutos es alta el sector sufre (Porter, 2008). Esto se debe a que ponen un techo a los precios, limitando una potencial rentabilidad. La amenaza será alta cuando el sustituto tenga un mejor precio o performance

El camino para sobrevivir a los sustitutos estará dado por un buen desempeño del producto o de la estrategia de marketing.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Una mayor rivalidad dentro de un sector amenaza su rentabilidad si gravita en torno al precio. Será más intensa cuando: haya muchos competidores o sean similares en

tamaño y relevancia, el crecimiento del sector sea lento, las barreras de salida sean altas, nuestros competidores busquen ser líderes en el mercado.

La competencia en torno al precio se dará cuando: los productos o servicios rivales sean similares entre sí o haya poco costo por cambiar de un proveedor a otro, y cuando los costos fijos sean altos y los marginales, bajos.

Porter explica que se vuelve fundamental la comprensión de estas fuerzas competitivas y sus causas, no solo para detectar los orígenes de la rentabilidad de un sector sino también para anticiparse a futuros competidores e influir en la performance que ellos tendrán.

La estructura de un sector es relativamente estable, sin embargo puede estar sujeta a pequeños ajustes y, en ocasiones, cambiar de forma abrupta como es el caso del sector aerocomercial argentino entre 2016 y 2018, eje de análisis del presente trabajo.

Las alteraciones de un sector pueden provenir de afuera del mismo o generarse internamente: cambios tecnológicos, cambios en las necesidades de los clientes u otros eventos, como cambios en las políticas públicas (como en el caso del sector que estamos analizando en el presente trabajo).

Entender cómo se estructura un sector es tan importante, asegura Porter, como la estrategia de posicionamiento eficaz de la propia empresa. La clave estará en defender a nuestra organización de las fuerzas competitivas “y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (Porter, 2008).

## 2.3 IDENTIDAD CORPORATIVA

Se define a la identidad corporativa, concepto sustancial a los efectos del presente trabajo, desde el planteamiento elaborado por el Doctor en Ciencias de la Comunicación, Paul Capriotti.

El autor entiende, que la identidad corporativa tendrá una influencia decisiva en la gestión de una organización. La define como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009).

Estas características a las que el autor hace referencia están en el ADN de la organización, le dan coherencia y estabilidad y, aunque no son inmutables, tienen cierta permanencia a lo largo del tiempo y son diferenciales respecto a otras organizaciones.

Capriotti identifica una serie de variables que influirán en la conformación de la identidad corporativa:

- La personalidad y normas del fundador
- La personalidad y normas de personas claves
- La evolución histórica de la organización
- La personalidad de los individuos que integran la organización
- El entorno social donde la organización desarrolla su actividad

La identidad corporativa, siguiendo al autor, está formada por dos componentes fundamentales: cultura corporativa (el alma) y filosofía corporativa (la mente).

- **Cultura Corporativa**

Paul Capriotti, y nosotros consideraremos esta definición en nuestro análisis, define a la cultura corporativa como el “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009).

La cultura corporativa es vital para que los miembros de la organización guíen sus conductas por las creencias y valores imperantes en ella. Estas creencias influirán internamente en cómo los integrantes de la organización se relacionen entre ellos y, externamente, en cómo sea percibida la entidad.

- **Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa es definida por Capriotti como la “concepción global de la organización para alcanzar las metas y objetivos de la misma” (Capriotti, 2009).

Desde la mirada del autor, la filosofía corporativa está compuesta por:

- **Misión Corporativa:** Definición del negocio o actividad de la organización.
- **Visión Corporativa:** El objetivo final de la entidad.
- **Valores Corporativos:** El “cómo hace” la organización sus negocios o actividad.

## 2.4 COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Las organizaciones, en el desarrollo de su actividad, envían a sus distintos públicos un sinnúmero de mensajes, voluntaria o involuntariamente. De la combinación de toda esa información es que se constituye la identidad de la organización.

Paul Capriotti (2009) entiende que en una organización no solo comunican sus esfuerzos comunicativos: campañas de publicidad, acciones de marketing, programas de relaciones públicas. Estas acciones son solo una parte de las posibilidades de contacto con los públicos de una organización.

La forma en la que se comportan los empleados y directivos, la satisfacción generada por el producto o servicio ofrecido y la forma de atender telefónicamente a los consumidores, entre otras, también comunican. Mensajes simbólicos elaborados por la propia entidad y su propia conducta: “*en una organización todo comunica*” (Capriotti, 2009).

Las dos grandes manifestaciones de la identidad corporativa en una organización son: la *conducta corporativa* (cómo se comportan sus integrantes) y la *comunicación corporativa* (los mensajes elaborados).

Aunque a efectos teóricos sean considerados como entes separados, la información proveniente de ambas fuentes es integrada en un conjunto informativo único. En esta integración debe haber coherencia: entre lo que la empresa “hace” (conducta) y lo que la empresa “dice que hace” (comunicación).

La incoherencia entre ambos vectores comunicativos, explica Capriotti, puede afectar directamente la imagen de la organización. Es por ello que se vuelve trascendental que la organización identifique y controle las diferentes variables de su comunicación, para planificarlas y adecuarlas al perfil de identidad corporativa que se busca transmitir.

## 2.5 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Capriotti entiende que en los últimos años prevalece una visión de la comunicación corporativa “holística e integrada, que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización” (Capriotti, 2009).

Y la define, entonces, como “el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” (Capriotti, 2009). Es una estructura compleja y particular de relaciones de la organización con sus diferentes públicos, donde el propósito es que el enfoque o propósito no sea persuasivo sino más bien relacional con sus públicos, un flujo de información bidireccional. Está ligada, en palabras de Capriotti, al “hacer saber”.

Los componentes de la Comunicación Corporativa son:

- **Comunicación Comercial:** Con este tipo de comunicación, la organización busca llegar a sus consumidores o usuarios, actuales y potenciales, y a quienes influyen en el proceso de decisión de compra, para lograr en ellos una preferencia sobre el producto o servicio en cuestión.
- **Comunicación Institucional:** Toda aquella comunicación referida a la organización como entidad, como miembro de una sociedad. El propósito es establecer lazos con los distintos públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con el objetivo de generar credibilidad y confianza, buscando su aceptación a nivel social.

## 2.6 REPUTACIÓN

Es pertinente retomar la conceptualización que Michael Ritter hace de la reputación corporativa en su libro “El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico”.

El autor, que define a la reputación como “la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2013), explica que, en una era digital como la actual en la que todo se termina sabiendo, la transparencia de las organizaciones se vuelve un requisito cada vez más indispensable.

La transparencia, prosigue el autor, tiene sus riesgos ya que nada garantiza que la información, por más transparente que sea, no será bien recibida o malinterpretada.

Esta demanda de mayor transparencia, va acompañada de un mayor manejo de información por parte de los stakeholders y de una caída de la confianza en las empresas en simultáneo. El resultado es que ciertos grupos de interés se ven cada vez más involucrados en cuestiones relacionadas con el desempeño de las organizaciones, principalmente en temas de derechos laborales, cuestiones ambientales, etc.

Para Ritter, el equilibrio de poder, con el acceso a información a través de Internet, se ha corrido hacia los consumidores. “La transparencia ha sido aclamada como la nueva ventaja competitiva y la “confianza” se ha constituido en el nuevo mantra del liderazgo” (Ritter, 2013).

La reputación está vinculada con la actitud, la conducta y la ética de las personas y las instituciones y se monta sobre una plataforma de principios y valores. A diferencia de la imagen corporativa, que se construye y es controlada por la empresa, la reputación “se gana”, es controlada por los *stakeholders* o grupos de interés y es lo que genera valor genuino a la organización.

## 2.7 TEORÍA DE LOS PÚBLICOS

Para proceder con el análisis de los públicos, es pertinente recurrir a los conceptos desarrollados por Jordi Xifra en su libro “Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas” (2003).

Para el autor, el receptor del proceso de comunicación de las Relaciones Públicas es uno de los pilares básicos de la disciplina. Los públicos son aquellos receptores a los que se desea informar, persuadir o comprender. Más que en receptores, se convierten en destinatarios.

El autor define a los públicos como el “grupo de individuos con el que una organización anhela establecer y mantener una relación” (Xifra, 2003). El concepto de público se torna indisociable de la relación o vínculo preexistente entre éste y el emisor.

Los públicos, según Xifra, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Interno: Tiene una relación y afinidad muy directa con la organización (empleados, directivos, accionistas mayoritarios)
- Externo: No tiene relación directa con la organización (autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, competidores)
- Mixto: Ocupa una posición intermedia y, a su vez se clasifican en:
  - Semi-interno (principales clientes, familiares de los empleados, proveedores y distribuidores exclusivos)
  - Semi-externo: (clientes ocasionales, sindicatos, bancos)

- **Modelo de Priorización de Stakeholders**

Marcelo Baró en su paper “Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones” retoma el modelo elaborado por Brad Rawlins para gestionar y priorizar los stakeholders de una organización en cuatro pasos, que es pertinente a los efectos de la elaboración del presente trabajo, donde se identificará un público objetivo en base al cual delinear el plan de comunicación:

### **1° Identificación de stakeholders**

Dado que para que un stakeholder sea legítimo debe establecerse un vínculo, podemos identificar *stakeholders* legítimos a partir de los vínculos que entablan con su organización. En ese sentido, pueden identificarse cuatro tipos de vínculos:

- Posibilitadores: Vínculos establecidos con los stakeholders que proporcionan a la organización la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación (Estado y los accionistas).
- Funcionales: Se construyen, por un lado, a partir del input o aporte de insumos (bienes y servicios, incluyendo la mano de obra); y por el otro, del output o de los ingresos por ventas, donaciones, etc (proveedores, empleados, sindicatos, clientes, consumidores, distribuidores, minoristas e intermediarios).
- Normativos: Vínculos establecidos con stakeholders que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan asesoramiento y guía (competidores, asociaciones profesionales, y otras organizaciones de la industria).
- Difusos: Vínculos que se originan con stakeholders cuya contribución no puede ser claramente definida: testimonios, certificaciones, apoyos, referencias, etc (medios de comunicación, ONGs, líderes de opinión, etc).

## **2° Priorización de los *stakeholders* por sus atributos**

El poder de los *stakeholders* está dado por el grado de influencia que tienen en las decisiones de la organización y su legitimidad estará dada por la posibilidad que tengan de exigir de ella, legal o moralmente, un determinado comportamiento.

El otro atributo que condiciona el vínculo con los *stakeholders* es la urgencia, esto es, cuando las demandas de los *stakeholders* deben atenderse en forma inmediata o crítica, explica Rawlins en su teorización.

El nivel y la injerencia de todos estos atributos (poder, legitimidad y urgencia) influirá directamente en la jerarquización de los *stakeholders* de la organización.

## **3° Priorización de los *stakeholders* en función de su situación respecto de la organización**

Esta instancia tiene que ver con el nivel de preocupación y acción de los *stakeholders* frente a un tema o un problema. Los hay:

- Activos (altos niveles de de conocimiento e involucramiento)
- Inactivos (bajos niveles de conocimiento e involucramiento)
- Atentos (bajos niveles de conocimiento pero alto nivel de involucramiento)
- Informados (bajos niveles de involucramiento pero alto nivel de conocimiento)

## **4° Priorización de los *stakeholders* en función de la estrategia comunicacional**

En esta instancia el autor plantea la necesidad de segmentar a los *stakeholders* por sus características físico, psico, y sociográficas.

Una vez cumplidos los distintos pasos para jerarquizar e identificar los *stakeholders* relevantes a efectos estratégicos, el siguiente paso será proponer estrategias y tácticas posibles.

## 2.8 OMNICALIDAD Y MULTICALIDAD

Resulta pertinente de cara a los propósitos del Plan de Comunicación a desarrollar en el presente trabajo, definir los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad.

En ese sentido, se recurre a las definiciones utilizadas por la Consultora Deloitte.

“La multicanalidad implica que las empresas ofrezcan un conjunto de distintos canales a sus clientes pero la información gestionada en cada canal es independiente, de forma que los clientes deben mantenerse en un solo canal para el consumo de un determinado servicio”<sup>3</sup>.

La tendencia actual es que la multicanalidad evolucione hacia la omnicanalidad. Se tiende a una consistencia en el mensaje corporativo, independientemente del canal utilizado (Deloitte, 2016).

“Entendemos por omnicanalidad a la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos”.

---

<sup>3</sup> DELOITTE. *En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*. [en línea], 2016.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MICROENTORNO

#### 3.1 LA HISTORIA DE AEROLÍNEAS ARGENTINAS

Como resultado de la fusión de Alfa, Zonda, Fama y Aeroposta (las denominadas “aerolíneas argentinas”) en 1950 surge la principal compañía de transporte aéreo del país.

En sus primeros años incorpora algunas de las aeronaves icónicas de la industria aérea, como el DC-3 y el Comet IV el cual inaugura la “era del jet”, un salto tecnológico que permitiría reducir los tiempos de vuelo a la mitad. Aerolíneas Argentinas es una de las empresas pioneras en el uso de este tipo de aviones, así como también en la realización de vuelos internacionales de manera directa.

Mantuvo un crecimiento sostenido durante los años '60, inaugurando en 1959 el vuelo en jet a Europa (Londres, Madrid, París y Roma) y a los Estados Unidos. A comienzos de 1965, la compañía adquiere cuatro aviones Boeing 707 para vuelos de largo recorrido. Un año después realiza el primer vuelo sin escalas entre Buenos Aires y Madrid, en 11 horas y 31 minutos, récord mundial de velocidad para la época.

En 1969 se suman los primeros Boeing 737 y a mediados de la década del 70' comienza a operar el Boeing 747, conocido universalmente como “Jumbo”. Dicho avión realizó el 7 de junio de 1980 el primer vuelo transpolar: salió de Buenos Aires, hizo escala en Río Gallegos, atravesó el Polo Sur y llegó a Auckland, Nueva Zelanda.

Aerolíneas Argentinas fue privatizada a principios de la década del 90', siendo vendida a la española Iberia. El gobierno español intentó vender sus acciones a

American Airlines, que manejó la aerolínea por nueve meses, pero desestimó la oferta.

Durante esta etapa Aerolíneas unió sus operaciones con la línea aérea de cabotaje argentina Austral Líneas Aéreas. Hacia fines de los años 1990 la empresa estuvo técnicamente en bancarrota.

En junio de 2001, Aerolíneas sufrió la peor crisis en su historia: se suspendieron vuelos a siete destinos internacionales y la aerolínea entró en convocatoria de acreedores. En octubre del mismo año, el control de Aerolíneas Argentinas y Austral Líneas Aéreas se cedió al Grupo Marsans (un consorcio español formado por las aerolíneas privadas Spanair y Air Comet).

En 2008, las cinco empresas que componen el Grupo Aerolíneas vuelven a formar parte del Estado Nacional, como consecuencia de la aprobación en el Congreso de la ley de expropiación y la declaración de estas empresas como de “utilidad pública”.

Entre 2009 y 2010 se incorporaron a la flota de Aerolíneas Argentinas 13 nuevas aeronaves adquiridas a la empresa Boeing.

Se inauguró en 2010 el Hub Aeroparque, que consiste en ofrecer vuelos regionales desde el Aeroparque Jorge Newbery, de la ciudad de Buenos Aires, para que los pasajeros en tránsito pudieran realizar conexiones con vuelos nacionales e internacionales desde un mismo aeropuerto.

Para 2013 la línea aérea contaba con 66 aeronaves operativas y la cantidad de vuelos se incrementaron ese año en un 20% aproximadamente. Al año siguiente Aerolíneas Argentinas ya había vuelto a volar a todas las capitales del país y para 2015 la flota de aviones ascendía a 73.

En marzo de 2017 Aerolíneas Argentinas se ubicó en el primer puesto de puntualidad entre las líneas aéreas de América Latina. Logró un índice de un 90 %, según un estudio realizado por la empresa *FlightsStats*, liderando el ranking en puntualidad de la región.

### **3.2 INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS**

Es la principal compañía de transporte aéreo de la República Argentina, líder en el mercado aéreo de cabotaje y reviste una importancia significativa para el desarrollo económico del país: según datos de diciembre de 2018, realiza 260 vuelos diarios con 35.000 personas transportadas por día, y 8.000 vuelos mensuales que recorren sus 55 rutas aéreas.

Cuenta con una trayectoria de 68 años, lo que la convierte en una aerolínea confiable e incondicional, con récords en puntualidad y seguridad.

Aerolíneas Argentinas ha realizado una importante renovación de su flota y de su infraestructura general contando, por ejemplo, con su propio centro de instrucción de pilotos (CeFePra) o el nuevo Hangar 5, el más grande de Latinoamérica. Del mismo modo, se encuentra en un constante proceso de modernización en todas sus áreas, tanto operativas como de servicio al pasajero.

Actualmente el Grupo Aerolíneas cuenta con una flota 82 aeronaves (Embraer 190, Boeing 737-800 y Boeing 737-MAX8, Airbus 330-200 y 340-300). Cubre, junto con Austral Líneas Aéreas, una extensa red de destinos domésticos, regionales e internacionales: todas las provincias del país, América Latina, Estados Unidos y Europa.

Desde 2012 es miembro de la alianza de líneas aéreas Skyteam, junto a 18 otras grandes aerolíneas del mundo, ofreciendo destinos y vuelos a casi todos los puntos del planeta.

Cuenta con más de 12.000 colaboradores y los estándares más altos de calidad aplicados a los procesos operacionales para garantizar la seguridad de sus vuelos. Sus tripulaciones y equipos mecánicos están en permanente capacitación, bajo los más rigurosos métodos de entrenamiento y capacitación.

### **3.3 IDENTIDAD CORPORATIVA**

- **Visión**

Ser la empresa elegida como la mejor opción para volar y trabajar, que lidere el desarrollo federal del mercado aerocomercial argentino con una gestión altamente profesional orientada a maximizar la contribución de valor para la empresa y la sociedad.

- **Misión**

Contribuir a la conectividad de los argentinos en el país y con el mundo, ofreciendo un servicio de calidad, seguro y confiable.

Liderar el crecimiento del mercado aerocomercial argentino mediante la consolidación de una red federal y una gestión íntegra, transparente, eficiente y económicamente sustentable.

- **Valores**

- La seguridad primero.
- Asumir responsabilidad por los resultados.

- Centrarse en el cliente y su satisfacción.
- Actuar con transparencia siguiendo los más altos estándares de integridad y legalidad.
- Gestionar para maximizar la contribución de valor para la empresa y la sociedad, aspirando a lograr y mantener la sustentabilidad económica del Grupo Aerolíneas.

### 3.4 REPERTORIO DE PÚBLICOS

Para delinear una planificación de la comunicación de una organización es fundamental determinar al mapa de *stakeholders* que interactúan con ella.

A continuación, se detallarán los distintos públicos clave de Aerolíneas Argentinas, analizando además los distintos tipos de vínculos con Aerolíneas Argentinas y situaciones, en función de sus distintos grados de conocimiento e involucramiento:

Público	Clasificación (Xifra)	Vínculo (Rawlins)	Situación (Rawlins)
Directorio / Gerentes	Interno	Funcional	Activo
Gobierno	Externo	Posibilitador	Informado
Clientes	Semi-interno	Funcional	Informado
Clientes potenciales	Semi-externo	Funcional	Atento
Medios de	Externo	Difuso	Atento

Comunicación			
Proveedores	Externo	Funcional	Informado
Organismos Internacionales	Externo	Normativo	Informado
Empleados	Interno	Funcional	Activo
Sindicatos	Externo	Funcional	Informado
Organismos de control nacionales	Externo	Normativo	Informado

### 3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Aerolíneas Argentinas es una compañía que, no obstante haber pasado por procesos de privatización e incorporación de diferentes accionistas y posteriormente re-estatizada, tiene un perfil de empleado muy marcado, que parece mantenerse incólume frente a estos cambios. Su dotación posee un fuerte arraigo y sentido de pertenencia. Se trata de una organización muy reticente al cambio.

La organización está altamente politizada y los colectivos gremiales tienen una enorme injerencia en la vida de la compañía.

Es una compañía estatal y burocrática que opera en una industria que es muy rígida por cuestiones de seguridad operativa, está altamente regulada y posee complejos mecanismos, en los que -si una de las piezas falla- se afecta toda la operación. No hay lugar para la creatividad, se siguen procedimientos, se respetan escalafones.

Es relevante mencionar que durante 2018 el grupo Aerolíneas Argentinas realizó una encuesta de clima laboral que alcanzó al 51% de los 12.400 empleados<sup>4</sup>.

El 75% del personal encuestado afirmó sentir orgullo de pertenecer a la organización, siendo la falta de reconocimiento un factor que influyó negativamente, mientras que la relación con los compañeros traccionó en forma positiva.

En definitiva, la encuesta de clima muestra que el personal del grupo Aerolíneas Argentinas tiene un eNPS<sup>5</sup> altísimo (78%), pero no valida el liderazgo organizacional, su relación con la organización está por encima de quien la conduzca.

Priorizan y destacan el compañerismo, clima en su lugar de trabajo, las tareas que realizan las consideran de alto impacto pero cuestionan también el liderazgo de su propia jefatura.

El 93% se encuentra muy satisfecho con la experiencia que le brinda la organización y considera poco el esfuerzo que las autoridades realizan para mejorarla, dato que según informan desde Recursos Humanos, trasciende a la conducción.

En relación a los productos que ofrece la compañía, también hay una gran distorsión ya que el 85% de los miembros de la organización los recomendaría, lo que no se condice con el NPS<sup>6</sup> comercial, que es del 39%.

En definitiva, es una organización en la que prima el compañerismo y el orgullo de pertenecer, un status compartido con familiares y amigos, a quienes referencian

---

<sup>4</sup> Datos relevados por la Gerencia de Capital Humano de Aerolíneas Argentinas.

<sup>5</sup> Employee Net Promoter Score: encuesta de clima laboral.

<sup>6</sup> Net Promoter Score: encuesta de satisfacción al cliente, que se le efectúa luego de terminado el vuelo.

estar en un lugar ideal para trabajar, aún cuestionando el liderazgo de la organización y a sus jefes directos.

### **3.6 IDENTIDAD VISUAL (ver Anexo I)**

En 2010, el Grupo Aerolíneas Argentinas presentó su nueva imagen para todas sus marcas y áreas de la compañía (Aerolíneas Argentinas, Austral Líneas Aéreas, Aerolíneas Argentinas Cargo, Aerohandling, Jet Paq y Optar). Un cambio que incorporó los colores de la bandera argentina, ya que en el esquema se incorporaron el color celeste y amarillo, además del blanco y el gris plata, ya presentes.

El isologotipo de Aerolíneas Argentinas es representado por un cóndor andino. El cóndor andino, de origen sudamericano, es el ave más grande del mundo. Simbólicamente atribuye valores y características de esta ave que está presente en toda la Cordillera de los Andes: dominio del espacio aéreo y presencia en todo el continente.

### **3.7 VARIABLES DE MARKETING**

- **Servicio**

La propuesta de servicio hoy ya no pasa solo por la comercialización del ticket aéreo en sí, sino por la diversificación del *offering* de servicios.

Una línea aérea puede ofrecer una amplia variedad de servicios porque cuenta con una estructura de recursos humanos y materiales tal de grandes dimensiones. El desafío estará en redireccionar los esfuerzos a poder ofrecer todos estos otros servicios.

En este escenario, la compañía:

- Abre una gerencia de *Ancillaries* dedicada exclusivamente a la venta de productos adicionales (equipaje adicional, subasta de *upgrade* de cabina, hotelería, alquiler de vehículos, asistencia al viajero, mascotas en cabina y acceso a salas VIP).
- Pone foco en el cliente de alto valor, el que no elige por precio, incorporando nuevas categorías de pasajeros frecuentes, brindándoles mayores beneficios (*priority pass*, *upgrade* gratuito).
- Revaloriza el programa de viajero frecuente ARPlus, ofreciendo más y mejores premios y generando alianzas estratégicas con más partners.
- Incorpora Abre Aerolíneas Argentinas Courier (servicio de compras puerta a puerta).
- Abre rutas donde no hay competidores (Buenos Aires - Orlando).
- Abre un *hub* en Córdoba que permite conexiones rápidas entre el norte y el sur del país, sin necesidad de pasar por Buenos Aires.
- Venta de servicios a terceros (rampa y mecánicos).

- **Precio**

En la industria aeronáutica, el precio de un ticket aéreo busca llenar un avión con pasajeros que paguen lo máximo a lo que estén dispuestos. Ahí están enfocadas la mayoría de las estrategias, ya que se trata de una industria muy poco rentable. En definitiva, el costo del ticket es el que ayuda a pagar los enormes costos fijos de una aerolínea.

En el caso de Aerolíneas Argentinas, existe un antes y un después de la llamada “Revolución de los aviones”, un plan del gobierno nacional que busca incorporar nuevos competidores y bajar las tarifas aéreas para duplicar la cantidad de personas que se mueven en avión en el país en el período 2016-2019.

Antes de la incorporación de nuevos competidores y de desregular la tarifa mínima, el gran competidor doméstico era LATAM Airlines. Con la entrada de nuevos actores se desató una guerra constante en la búsqueda del precio de equilibrio. Esto se traduce en una baja de las tarifas, pero a su vez en una suma de pasajeros transportados.

Frente a este escenario, Aerolíneas Argentinas se enfocó en diversificar el negocio. Esto significó bajar los precios de los tickets aéreos y enfocarse en la venta de productos adicionales que tengan un margen de ganancia mayor. Siendo una *compañía de bandera*<sup>7</sup> y *legacy*,<sup>8</sup> adopta herramientas de las *low cost*<sup>9</sup>, que permiten que el pasajero elija qué productos comprar y la compañía pueda abrir el ticket y maximizar sus ingresos.

- **Plaza o distribución**

La industria turística sufrió grandes transformaciones con la llegada de Internet, a través de la autogestión y los canales de venta digitales. Sin embargo, Aerolíneas Argentinas aún no había llegado a los estándares de la industria en términos de digitalización. Fue por ello que, para mejorar la experiencia del usuario, se desarrolló una nueva web, una aplicación móvil y se incorporaron nuevas tecnologías que permitían la compra de tickets en menos pasos.

El grupo Aerolíneas Argentinas comenzó a trabajar en proyectos de omnicanalidad: es el pasajero el que va a elegir a través de qué canal se relaciona con la marca y no al revés. Esto implicó:

- Abrir locales en nuevas plazas.
- Nueva web corporativa.

---

<sup>7</sup> Toda aerolínea que opera rutas internacionales regulares al exterior de un país, bajo la reglamentación del Estado de registro.

<sup>8</sup> Aerolíneas Tradicionales o *Legacy* (Full Service Network Carriers - FSNC)

<sup>9</sup> Compañías de Bajo Costo (Low Cost Carriers - LCC)

- Nueva aplicación móvil
- Solidificar la relación con agencias de viajes (60% de las ventas).
- Proyectos de comunicación directa con el pasajero frente a contingencias.

- **Promoción o Comunicación**

Aerolíneas Argentinas seguía el esquema clásico de comunicación de la industria: segmentaba su mensaje según le hablara a los distintos públicos: pasajero corporativo, pasajero turístico y étnico o volador.

Esto se traducía en una falta de consistencia en la aplicación de marca: desde avisos en vía pública que utilizaban colores estridentes, hasta publicidades rígidas en revistas de negocios, pasando por una comunicación prácticamente inexistente y unidireccional en redes sociales.

En este contexto, es necesario un plan de reposicionamiento de marca que traiga a la luz los atributos de la compañía como verdades irrefutables.

El proyecto de reposicionamiento trae a la luz los atributo de marca que eran intransables. Verdades irrefutables y que construyan una identidad visual más sólida. Todo esto, a través de la utilización de las mismas herramientas de comunicación, pero utilizadas de manera eficiente.

### **3.8 ANÁLISIS FODA DE AEROLÍNEAS ARGENTINAS**

- **Fortalezas**
  - Buen producto en términos de conectividad y servicio al pasajero
  - Marca con prestigio y reconocimiento en el consumidor argentino y regional
  - Moderna flota de corto y mediano alcance

- Líder en mercado de cabotaje
- Tradición de seguridad
- Líder en puntualidad
- Única aerolínea que llega a todas las provincias del país
- Marca potente
  
- **Debilidades**
  - Producto caro
  - Baja productividad laboral
  - Es una compañía a la que le cuesta cambiar y adaptarse al nuevo entorno competitivo
  - Calidad del producto *long haul* no competitivo
  - Fuerte presencia sindical y afectación en las decisiones de la compañía
  - Poca transparencia en el manejo de fondos
  - Es utilizada con fines políticos y no se comporta como marca
  
- **Oportunidades**
  - Mercado de cabotaje en crecimiento
  - Baja penetración del transporte aerocomercial en la población
  - Dimensión geográfica que hace conveniente el transporte aéreo
  - El transporte terrestre argentino es deficiente y no cubre las necesidades de la población
  - Escaso o nulo servicio de ferrocarril
  
- **Amenazas**
  - Nuevos competidores *low cost* (con menores costos de infraestructura)
  - Costos de combustible en alza
  - Conflictividad gremial

- Eliminación de mínimos de bandas tarifarias que estimulan la demanda y aumentan la competencia presionando precios a la baja
- Costos fijos en dólares y escenario de devaluación.

#### **4. ANÁLISIS DEL MESOENTORNO PARA EL SECTOR, LA INDUSTRIA Y EL MERCADO**

Argentina es el octavo país más grande del mundo, por lo que conectar a sus provincias entre sí y con el exterior es indispensable para crear oportunidades y generar empleo formal, haciendo crecer las economías regionales, las industrias ligadas al transporte y el turismo.

La industria aerocomercial ha sufrido una profunda transformación en los últimos 15 años. La forma en la que el mundo viaja hoy es completamente diferente de cómo lo hacíamos hace una década y media atrás. Con el surgimiento de las líneas llamadas *low-cost*, la industria aerocomercial se mantiene en constante transformación y obliga a las líneas aéreas de bandera a reinventarse si quieren continuar operando, como sentencian Miguel Miranda, Maria E. Baltazar y Jorge Silva<sup>10</sup> en su análisis de las aerolíneas *low cost* versus las tradicionales.

Como se dijo anteriormente, desde 2016 Argentina ha iniciado un proceso de desregulación del mercado aerocomercial. La eliminación de bandas tarifarias en el mercado de cabotaje (el techo tarifario fue eliminado en enero 2016, y el piso fue eliminado en agosto 2018), la autorización de licencias para nuevas aerolíneas, y el incremento de derechos de ruta en mercados internacionales transformaron

---

<sup>10</sup> MIRANDA, Miguel, BALTAZAR, Maria E., SILVA, Jorge. *Airlines Performance and Efficiency Evaluation using a MCDA Methodology. The Case for Low Cost Carriers vs Legacy Carriers*. Open Engineering. Poland. 2016.

significativamente la oferta aerocomercial argentina. Hasta entonces, el país había contado con prácticas regulatorias que limitaban la oferta e incrementaban las tarifas, manteniendo a la aviación fuera del alcance de la mayoría de los argentinos.

El ingreso de nuevos competidores y la eliminación de los mínimos de bandas tarifarias estimulan la demanda y aumentan la competencia presionando los precios a la baja.

Esta apertura del mercado llevó a Argentina a contar con 14 millones de pasajeros de cabotaje en 2018, un 30% por encima del tráfico de 2016, según relata Carlos Ozores, Director de ICF, consultora especializada en aviación, en una columna publicada en la agencia de noticias Télam<sup>11</sup>.

Oswald Mhalanga<sup>12</sup>, en su trabajo sobre el impacto de la desregulación de la industria aérea en Sudáfrica, plantea que si bien el pasajero se beneficia de la competencia que trae aparejada esta política de Estado, que trae tarifas más económicas, las aerolíneas sufren enormes pérdidas debido a la competencia. Algunas líneas sucumben a la ruina financiera debido al mercado desregulado. Mientras tanto, muchos operadores nuevos han tenido la oportunidad de comenzar un nuevo futuro, y aeropuertos y rutas aéreas se vuelven más competitivos.

Un campo de juego nivelado para compañías aéreas estatales (como es el caso de Aerolíneas Argentinas) y privadas (Flybondi, Norwegian y JetSMART) las obliga,

---

<sup>11</sup> OZORES, Carlos. *El impacto positivo de las aerolíneas low cost en la competitividad aérea*. Agencia de noticias Télam, sección Opinión. Argentina. 20/03/2019.. <https://www.telam.com.ar/notas/201903/342303-el-impacto-positivo-de-las-aerolineas-low-cost-en-la-competitividad-aerea.html>

<sup>12</sup> MHLANGA, Oswald. *Impacts of deregulation on the airline industry in South Africa: A review of the literature*. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 6. South Africa. 2017.

además, a ser mucho más eficientes, lo que tiene un efecto positivo en el turismo y en el sistema de transporte nacional.

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL MERCADO**

Resulta adecuado analizar el contexto actual de Aerolíneas Argentinas a partir del modelo de Porter de Las Cinco Fuerzas, detallado en el Marco Teórico, que determinan el poder competitivo de la organización: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

El poder de negociación del cliente es mixto, esto es, depende del destino. En los destinos internos, cuando son rutas que solo opera Aerolíneas Argentinas (esto es, capitales de provincias que tienen poco desarrollada la industria del turismo), las posibilidades de negociación del cliente son nulas: viaja con Aerolíneas Argentinas o no viaja en avión comercial. En el caso de las grandes urbes o destinos con mucho desarrollo turístico se enfrenta a una gran cantidad de competidores, que sirven en los mismos destinos: Bariloche, Mendoza, Córdoba o Iguazú.

En los destinos internacionales el poder de negociación del cliente también varía: es mayor en destinos regionales y menor en destinos de larga distancia.

El poder de negociación que tiene Aerolíneas Argentinas con sus proveedores es enorme, como sucede con cualquier aerolínea de esa envergadura. Es significativa la cantidad de proveedores que tiene una compañía de navegación aérea. Por el contrario, la lista de proveedores que pueden vender sus productos o servicios a una

aerolínea es reducida, especialmente en un país como Argentina, donde el mercado aéreo se encuentra en un estadio de desarrollo menor al de la región.

Este desequilibrio en la relación entre Aerolíneas Argentinas y sus proveedores pone el poder de negociación del lado de la compañía aérea, por ser la aerolínea más grande del país. Aerolíneas Argentinas puede encontrar proveedores fácilmente, mientras que los proveedores de la compañía difícilmente puedan encontrar otro cliente al que le puedan realizar ventas de la misma magnitud.

Aerolíneas Argentinas se enfrenta al desembarco de nuevos competidores en el mercado aerocomercial argentino, como consecuencia de la desregulación del mismo: como ya se dijo se eliminaron las bandas tarifarias y se autorizó el ingreso de nuevas líneas aéreas. Esto representa una amenaza de nuevos competidores y la posibilidad de *dumping*<sup>13</sup> (si el Estado no regula correctamente).

Los nuevos competidores tienen costos fijos muchísimo menores, ya sea de infraestructura, como de recursos humanos y servicios. Cabe destacar que Aerolíneas Argentinas cuenta con servicios propios de rampa y mecánicos, por lo que raramente terceriza servicios aeroportuarios. Esto conlleva enormes costos laborales, costos que otras aerolíneas no enfrentan. Asimismo la presencia gremial en las low cost es diferente: tienen sindicatos de empresa y no por actividad, lo que hace que la conflictividad sindical sea mucho menor; asimismo, en el caso de negociación gremial, estas compañías interactúan con un solo gremio, no así el Grupo Aerolíneas Argentinas, que dialoga con seis sindicatos.

---

<sup>13</sup> *Dumping* o competencia desleal se refiere a la práctica de vender por debajo del precio normal o a precios inferiores al costo con el fin de eliminar a la competencia y adueñarse del mercado. Fuente: Wikipedia.

Asimismo, los competidores de Aerolíneas Argentinas operan únicamente las rutas con mayor rentabilidad. Al no ser líneas aéreas de bandera no tienen la obligación social de conectar al país.

La cuarta fuerza, la amenaza de productos o servicios sustitutos, hoy no representa realmente una amenaza para Aerolíneas Argentinas. El servicio de transporte terrestre (micros), de ferrocarriles, fluvial o marítimo son escasísimos en comparación con la extensión del territorio nacional, de manera que no representan realmente una amenaza por la compañía.

Desde el punto de vista de la quinta fuerza incluida en el modelo de Porter, la rivalidad entre los competidores existentes, los vuelos de largo alcance no se ven afectados por la desregulación del mercado aerocomercial argentino.

Esto no significa que no haya *carriers* que quiten pasajeros a Aerolíneas Argentinas desde el país y que los conecten, desde sus *hubs*, con el mundo (caso Latam con Santiago y Sao Paulo). Lo que significa es que es una situación que no se modificó sustancialmente con la nueva política aerocomercial.

La situación sí se vuelve significativa, en términos de rivalidad entre competidores, es en el mercado de cabotaje. ¿Por qué? Porque los nuevos pisos de tarifas se establecen para los vuelos domésticos, mercado al que ingresaron las aerolíneas *low cost*. El ingreso de nuevos jugadores al mercado aerocomercial argentino recrudesció la competencia: *Flybondi*, *Norwegian* y *JetSMART* necesitaban ganar una porción del mercado que no tenían porque estaban recién llegadas y, por lo tanto, redujeron al máximo el valor de sus tickets.

Con el paso del tiempo, este escenario podría replicarse en el mercado regional de corto alcance. Si bien es cierto que las *low cost* también comenzaron a operar algunas

rutas regionales de corto alcance, no es crítico en esta instancia: no cuentan con la cantidad de equipos o de rutas que hoy resulten una amenaza concreta.

## 5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

Con el propósito de seguir profundizando nuestro análisis del entorno en el cual Aerolíneas Argentinas desarrolla su negocio, creemos pertinente recurrir a un *análisis PESTEL*, como un recurso investigativo muy completo a partir del cual podremos identificar factores relevantes para nuestro propósito.

El análisis PESTEL tendrá en cuenta los factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Políticos**

La aviación aerocomercial argentina está regulada por la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil), que es un organismo descentralizado creado en marzo de 2007, bajo la órbita de la entonces Secretaría de Transporte del ex Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. La creación de la ANAC, que depende actualmente del Ministerio de Transporte de la Nación, tuvo como uno de sus principales logros “desmilitarizar” la aviación civil argentina: previo a la existencia de esta Administración, estas funciones las cumplía el Comando de Regiones Aéreas de la Fuerza Aérea Argentina y la Subsecretaría de Transporte Aerocomercial.

En lo que refiere a la aviación aerocomercial argentina, actividad sumamente regulada y con tareas específicas y diversas, la organización gremial tradicionalmente se dividía por funciones dentro de la actividad aerocomercial, existiendo:

- APLA (Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas)
- UALA (Unión Aviadores de Líneas Aéreas)
- AAA (Asociación Argentina de Aeronavegantes), que representa a los tripulantes de cabina
- APTA (Asociación del Personal Técnico Aeronáutico)
- APA (Asociación del Personal Aeronáutico)
- UPSA (Unión del Personal Superior y Profesional de Empresas Aerocomerciales)

La llegada de las *low cost* al mercado aerocomercial argentino trajo un cambio de paradigma en cuanto a la estructura gremial. Al modelo sindical aeronáutico que existía (transversal a todas las compañías y por actividad), se le contrapuso una nueva organización desconocida en la industria: el sindicato de empresa. Este modelo agrupa a todos los empleados, independientemente de la actividad desarrollada por el afiliado en la compañía de origen.

El Gobierno del actual Presidente, el Ingeniero Mauricio Macri, se propuso desarrollar el transporte aéreo en Argentina. Lo consideró un motor fundamental para el desarrollo económico del país, para la generación de oportunidades de empleo formal, así como para el crecimiento de las economías regionales y las industrias ligadas al transporte y el turismo.

Es por ello que delineó una política aerocomercial que permitiera duplicar la cantidad de personas que viajaran en avión durante su gestión, esto es, el período 2015-2019. Este plan tiene tres pilares: el crecimiento de Aerolíneas Argentinas, el ingreso de nuevas líneas aéreas, la modernización de la infraestructura aeroportuaria, junto con el rediseño del espacio aéreo y la mejora en su gestión.

Dicho Plan es impulsado por el Ministerio de Transporte de la Nación. Entre 2016 y 2017 se explotaron comercialmente más de 54 nuevas rutas aéreas, de las cuales 23 son internacionales y 31 son de cabotaje. Esto se tradujo un aumento en la cantidad de pasajeros en 2016 del 22% respecto de 2015, y del 15% en 2017 versus 2016<sup>14</sup>.

- **Económicos**

De acuerdo al informe *“The Importance of Air Transport in Argentina”*<sup>15</sup> (la importancia del transporte aéreo en Argentina), realizado por Oxford Economics, en Argentina las industrias aerocomercial y turística aportan USD 9.600 millones a la economía (equivalente al 1,7% del PBI), generando 300.000 empleos.

El contexto económico en Argentina al momento de la desregulación del mercado aerocomercial se caracterizaba por:

- La desaceleración de la tasa de crecimiento económico: En 2016 el PBI cayó un 1,8%, creció un 2,9% en 2017 y volvió a caer un 2,5% en 2018, según datos del INDEC publicados en Infobae<sup>16</sup>
- El aumento en costos de combustible
- La devaluación del peso frente al dólar estadounidense: En 2016 el dólar subió un 20,58%, en 2017 un 17,20% y en 2018 casi un 100%, según datos estimados por ambito.com<sup>17</sup>

<sup>14</sup> <http://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1759/noticias-y-novedades/el-mercado-aerocomercial-argentino-en-expansin-ms-rutas-ms-empresas-y-mayor-conexin>

<sup>15</sup> Fuente: IATA <https://www.iata.org/policy/Documents/benefits-of-aviation-argentina-2017.pdf>

<sup>16</sup> <https://www.infobae.com/economia/2018/03/27/el-indec-reviso-datos-de-pbi-cayo-menos-en-2016-y-crecio-mas-en-2015-y-2017/>

<sup>17</sup> <https://www.ambito.com/el-dolar-salto-un-100-2018-y-argentina-salio-segunda-el-mundial-la-devaluacion-n5004907>

- Un contexto inflacionario creciente: En 2016 la inflación fue del 40,3% (según nota publicada en Infobae<sup>18</sup>), en 2017 fue del 24,8% (según datos publicados en chequeado.com<sup>19</sup>) y la de 2018, del 47,6% (fuente: lanacion.com<sup>20</sup>).

Las turbulencias macroeconómicas que vive reiteradamente nuestro país afectan directamente a una industria como la aerocomercial, que requiere de cierta previsibilidad económica para desarrollarse.

Esta necesidad surge de la naturaleza de un negocio con poco margen de ganancia, en el que los gastos fijos son en dólares y las tarifas, en pesos argentinos.

- **Socio-Culturales**

Argentina tuvo históricamente una fuerte tradición ferroviaria: los trenes nacionales eran el símbolo de una Argentina pujante. A pesar de su fortaleza, el tren nunca garantizó una interconexión eficiente entre provincias: casi todas las vías férreas tenían como cabecera a la Ciudad de Buenos Aires. La razón de ello fue que el tren conectó siempre a personas y mercancías con el Puerto de Buenos Aires.

La crisis del transporte ferroviario coincidió con el crecimiento y el auge del servicio de micros de larga distancia. Sin embargo, este sistema de transporte nunca cubrió la necesidad real de movilidad dentro de Argentina, que es el octavo país en superficie del mundo, ni entre provincias.

---

<sup>18</sup> <https://www.infobae.com/economia/2017/01/10/ipc-congreso-la-inflacion-supero-el-40-en-2016-y-fue-la-mas-alta-en-14-anos/>

<sup>19</sup> <https://chequeado.com/el-explicador/la-inflacion-de-2017-fue-del-248-como-evoluciono-versus-2016/>

<sup>20</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>

Paralelamente, en Argentina siempre reinó la percepción de que viajar en avión era caro y patrimonio de las elites del país.

La desregulación del mercado aerocomercial y la liberalización de las tarifas sentaron las bases para un cambio cultural respecto de cómo desplazarse por el país: viajar en avión comienza a ser más accesible.

Como resultado de dicha desregulación, finalmente los pasajeros pudieron comenzar a realizar vuelos en y desde Argentina el 26 de enero de 2018. El comportamiento de los viajeros argentinos se fue modificando frente a un escenario de tarifas más económicas: según una nota publicada por clarin.com el 25/7/2019<sup>21</sup>, las últimas estadística de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC) indican que, hasta fines de julio de 2019, las low cost habían transportado a más de 2,2 millones de pasajeros: hoy, 1 de cada 5 personas que viajan en avión por el país lo hacen a bordo del avión de una *low cost*: concentran el 19% de la demanda.

Esta transformación influye directamente en lo que los argentinos esperan de una línea aérea: tarifas básicas más accesibles y la oportunidad de elegir servicios extras, como despacho de valijas, snacks a bordo, la posibilidad de elegir asientos, etc.

- **Tecnológicos**

En las últimas dos décadas la industria del turismo vivenció un cambio de paradigma con la llegada de internet. Comenzaban a llegar los canales digitales y la autogestión en la compra. En consonancia, las aerolíneas comenzaron a vender sus tickets a través de sus webs, directamente a sus clientes y sin intermediarios.

---

<sup>21</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/cabotaje-low-cost-llevar-pasajeros\\_0\\_CcEYzH83n.html](https://www.clarin.com/sociedad/cabotaje-low-cost-llevar-pasajeros_0_CcEYzH83n.html)

Asimismo, el paso del tiempo demostró que si bien la autogestión permite una gran cantidad de ventas, lo cierto es que la tasa de conversión es mayor cuando la venta es asistida.

Se observa una migración de la compra de billetes de avión en agencias tradicionales a la autogestión, a través de compañías de e-commerce como: Despegar, AlMundo, Kayak, Turismo City, entre otras.

El servicio de infraestructura tecnológica de las aerolíneas que operan en Argentina es provisto en su mayoría por dos empresas: Sabre y Amadeus, que prácticamente monopolizan en lo que sistemas de gestión de reservas supone.

- **Ecológicos**

El principal factor de contaminación de cualquier línea aérea es la emisión de dióxido de carbono producida por las enormes cantidades de combustible utilizadas para la operación de su flota.

En ese sentido, la industria aerocomercial en general, y la argentina en particular, debieron dar respuesta a la demanda global de un modelo de negocio más sustentable. Nada fácil para una industria que consume toneladas de combustible fósil, como dijimos previamente, y emite enormes cantidades de CO<sub>2</sub> a la atmósfera.

Es por ello que, dado que se vuelve imposible una transformación tecnológica que implique el reemplazo del uso de combustible fósil, la única alternativa disponible es mitigar el impacto.

Las aerolíneas buscan optimizar el uso del combustible a través de un recambio de sus flotas por aviones más modernos y que hacen un uso más eficiente del combustible, u optimizan el uso de las flotas existentes a través de dispositivos tecnológicos que persiguen el mismo fin (por ejemplo, colocar *winglets*<sup>22</sup> en los aviones).

- **Legales**

A partir del decreto 239/2007 se crea la Administración Nacional de Aviación Civil, autoridad aeronáutica nacional que ejerce las funciones y competencias establecidas en el Código Aeronáutico (Ley 17.285), en la Ley 19.030 de Política Aérea, en los tratados y acuerdos internacionales, leyes, decretos y disposiciones que regulan la aeronáutica civil en la República Argentina.

El decreto 294/2016 de liberalización de las tarifas máximas de cabotaje fue el que dio lugar a las audiencias públicas (la número 218 de diciembre de 2016, y la número 219 de septiembre de 2017) que permitieron el ingreso de nuevas líneas aéreas. Asimismo, la resolución 656/2018 de desregulación de tarifas aéreas permitió liberar parcialmente el piso de bandas tarifarias.

## 6. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO

De acuerdo a las clasificaciones de tipos de líneas aéreas, Aerolíneas Argentinas puede ser clasificada como una aerolínea de bandera, y tradicional o *legacy*, que se

---

<sup>22</sup>Los winglets son dispositivos aerodinámicos utilizados en los extremos de las alas de los nuevos diseños de aviones comerciales. Habitualmente están destinados a mejorar la eficiencia de las aeronaves de ala fija. Generalmente, presentan la forma de una aleta hacia arriba en el extremo del ala pero pueden adoptar distintas geometrías. Fuente Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Dispositivo\\_de\\_punta\\_alas](https://es.wikipedia.org/wiki/Dispositivo_de_punta_alas)

enfrenta al desafío de no perder *market share* en un mercado aerocomercial recientemente desregulado, al que ingresaron nuevos *players* (antes de que las líneas aéreas *low cost* comenzarán a operar en Argentina, Aerolíneas Argentinas tenía el 73% del mercado y, 18 meses después, esta porción del mercado se redujo en un 10%, llegando al 63%<sup>23</sup>).

En este contexto, se enfrenta al desafío de presentarse a sí misma como una marca que compite con otras, *legacy* o *low cost*, por la elección del cliente. Aerolíneas Argentinas debe ahora competir por la elección de un cliente para el cual Aerolíneas Argentinas ya no es la única opción porque puede probar volar con otras líneas aéreas en vuelos de cabotaje.

Ahora bien, ¿por qué el cliente elegiría a Aerolíneas Argentina por sobre sus nuevos competidores? ¿Qué la distingue del resto de las líneas aéreas que vuelan en Argentina?

A la hora de comunicar externamente deberá apelar a sus valores diferenciales, a sus atributos de marca, demostrando que no es un *player* más y qué la diferencia de la competencia.

Aerolíneas Argentinas compite ahora con otras líneas aéreas, sí, pero no es como el resto de las líneas aéreas con las que compite. Deberá demostrar comunicacionalmente qué la diferencia de sus competidores, qué la hace única.

La historia, la trayectoria, la seguridad, la confianza, el profesionalismo y la pasión. Esos serán los valores diferenciales a los que deberá apelar.

---

<sup>23</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/cabotaje-low-cost-llevar-pasajeros\\_0\\_CcEYzH83n.html](https://www.clarin.com/sociedad/cabotaje-low-cost-llevar-pasajeros_0_CcEYzH83n.html)

Los clientes comprarán un ticket a Aerolíneas Argentinas porque la eligen por sobre el resto de los *players* del mercado. La eligen para volar porque tiene el mejor índice de puntualidad, la mejor red doméstica, el mejor programa de viajero frecuente, porque es parte de una alianza mundial (Skyteam) que le aporta mucho valor al pasajero de Aerolíneas Argentinas, entre otras razones. En estos atributos deberá apalancarse el plan de comunicación para buscar un refuerzo de la identidad corporativa de Aerolíneas Argentinas.

Es pertinente aclarar que, si bien existían esfuerzos comunicacionales internos y externos en Aerolíneas Argentinas, éstos, a pesar de la envergadura de la compañía, eran espasmódicos e inconsistentes, en un escenario diferente (no competía con nadie) y sin necesidad de justificar los fondos que recibía de parte de su único accionista, el Estado argentino.

Para ser elegida por el cliente, Aerolíneas Argentinas debe correrse del lugar de marca vetusta, antigua, estatal, para mostrarse como una compañía profesional, moderna, dinámica, líder, pionera. Todo ello, sin cortar lazos con el pasado, sino en una relación positiva con él: *porque Aerolíneas Argentinas tiene historia, es que tiene futuro.*

Este es el camino que deberá seguir Aerolíneas Argentinas para desarrollar el plan de comunicación institucional integral que las circunstancias le exigen, un plan que sea acorde a la envergadura de marca que es, y que esté a la altura del desafío que significa seguir liderando el mercado aerocomercial argentino.

Ahondando en los detalles del plan de comunicación, es relevante aclarar que, si bien éste debería cubrir todo el repertorio de públicos, a los efectos del presente trabajo nos enfocaremos en un público específico.

Dicho público no puede ser definido tradicionalmente, ni por cuestiones socioeconómicas ni por rango etario. El público seleccionado en esta oportunidad, se define por su comportamiento de compra y su relacionamiento con las marcas. Si bien en general es un público joven, esto no lo define.

## 7. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

### CAMPAÑA: “PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN TIEMPOS DE PÚBLICO CON COMPORTAMIENTO OMNISCANAL”

#### 7.1 PÚBLICO

El presente trabajo se centra en el comportamiento de un público específico y, a continuación, se justifican los motivos de esta elección.

El perfil del cliente seleccionado que da origen a la Campaña “*Plan de Comunicación integral en tiempos de público con comportamiento omniscanal*” se define por su comportamiento de compra, su relacionamiento con las marcas y por un uso intensivo de la tecnología. Es un cliente que no utiliza el *servicio al cliente* tradicional -a través de un solo canal- ofrecido por las empresas de bienes y servicios, y lo reemplaza por la autogestión en diversas plataformas. A fines prácticos, se lo llamará en el presente trabajo *Público Omniscanal*.

Este *público omniscanal* no puede ser definido por cuestiones socioeconómicas ni por rango etario. Si bien en general es un público joven y con cierto acceso a bienes tecnológicos, esto no lo define. Es un público exigente, al que le gusta estar en control, activo, experto, hábil, experimentado, analítico y detallista

¿Por qué se analiza este *Público Omnicanal* en el presente Plan de Comunicación?

- Desde el criterio de jerarquización de *stakeholders*, desarrollado por Rawlins y citado precedentemente en el Marco Teórico, el público omnicanal puede tener un alto poder como *endorser*<sup>24</sup> de la marca y lograr un efecto multiplicador de los mensajes que buscamos transmitir, a través de diversos canales de comunicación.
- Cuenta con altos niveles de conocimiento e involucramiento, siendo definido como público atento.
- Es relevante para la opinión pública de la marca. Y, así como puede amplificar los mensajes positivos, también puede volverse una amenaza para la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas.

Es pertinente destacar que el presente trabajo no tiene como objeto el estudio de plataformas omnicanales. Se centra en el aspecto comunicacional, esto es: afianzar el mensaje corporativo para generar consistencia en la comunicación institucional en todos los canales de contacto de la compañía.

## 7.2 PROBLEMÁTICA

- Ineficaz utilización de las herramientas tecnológicas y comunicacionales existentes en Aerolíneas Argentinas.

---

<sup>24</sup> Endorser: Persona que impulsa confianza en un producto o servicio.

### 7.3 META Y OBJETIVOS DEL PLAN

- **Meta**

Afianzar el mensaje corporativo y generar consistencia en todos los canales de comunicación corporativa de Aerolíneas Argentinas.

- **Objetivos**

#### **GENERAL**

- *Aggiornar* el plan de comunicaciones corporativas de Aerolíneas Argentinas en nuevos medios y plataformas digitales.

#### **PARTICULARES**

- Fidelizar al denominado público omnicanal, dialogando con él.
- Generar consistencia en la emisión de los mensajes corporativos a través de diferentes plataformas.

### 7.4 ESTRATEGIAS

- Segmentación del público objetivo para una comunicación más asertiva.
- Desarrollo de contenidos comunicacionales que trascienden las plataformas (transmedia).
- Generar consistencia en el mensaje corporativo replicado en las diferentes plataformas.
- Apelar comunicacionalmente a emociones, vivencias y experiencias para generar empatía con el público objetivo.

## 7.5 TÁCTICAS

- Desarrollo de documento de mensajes corporativos para todo el personal involucrado en cualquier instancia de interacción con el cliente.
- Brindar cursos de e-learning sobre el manejo de dichos mensajes corporativos.
- Lanzamiento de nueva web corporativa y aplicación móvil.
- Usina de contenidos para diferentes plataformas comunicacionales:
  - Campañas de email marketing
  - Experiencias de viajes
  - Información sobre destinos
  - Efemérides
  - Historias de empleados
  - Revista de abordó
- Producción de contenidos audiovisuales institucionales para:
  - Web corporativa
  - Aplicación móvil
  - Redes sociales
  - Pantallas a bordo
  - Pantallas en aeropuertos y sucursales
  - Prensa
  - *Speaking opportunities*
  - Auspicios institucionales
- Redes Sociales (*Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube*)
  - *Community Management training*: entrenamiento y formación de *community managers*
  - *Desarrollo de protocolo de atención de crisis en nuevos medios.*

- Contratación de agencia de escucha activa (para saber hacia dónde va la conversación y hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos comunicacionales en redes sociales).
  - Contratación de influencers
- Relacionamiento con medios
  - Media training: entrenamiento y formación de voceros
  - Armado de *Press Kit*
  - Relacionamiento con periodistas generales y del trade.
  - Redacción de propuestas de sumarios de notas (nuevas tendencias en viajes, el nuevo viajero, turismo 2.0).
  - Redacción de comunicados de prensa (sobre temáticas vinculadas a nuevas tendencias en viajes y turismo).
  - *Fam Tour* con periodistas (simuladores de vuelo, centros de formación de pilotos y tripulaciones, destinos, etc).
- *Speaking opportunities* (foco: nuevas tendencias de viajes)
- Inversión en posicionamiento SEO<sup>25</sup> y SEM<sup>26</sup>

## 7.6 MENSAJES CLAVE

Redacción de los mensajes clave que atraviesan los distintos ejes del plan de negocios de la compañía:

- Seguridad y confianza
- Conectividad
- Accesibilidad
- Experiencia del viajero

---

<sup>25</sup> Search Engine Optimization: optimización y aumento de la popularidad de un sitio web.

<sup>26</sup> Search Engine Marketing: promoción de websites en los buscadores, a través de mensajes pagos.

- Innovación

Anclados en los valores de la compañía:

- Seguridad
- Responsabilidad
- Satisfacción al cliente
- Transparencia
- Sustentabilidad

## 7.7 INDICADORES DE CONTROL Y EVALUACIÓN

- Medición de la participación de los empleados en los cursos de e-learning sobre el manejo de mensajes corporativos
- Producción de informes de métricas e impacto en redes sociales.
- NPS<sup>27</sup> (Encuesta de Satisfacción de Pasajeros): Para medir el impacto de la comunicación corporativa.
- Monitoreo de repercusiones en medios de comunicación.
- Encuesta de satisfacción a voceros y community managers, luego de efectuados los *Media Trainings* y *Community Management trainings* respectivamente.
- *Feedback* obtenido de periodistas, luego de actividades realizadas con ellos, procesamiento y tabulado de dicha información.
- Medición de resultados de inversión en posicionamiento SEO<sup>28</sup> y SEM<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Net Promoter Score:

<sup>28</sup> Search Engine Optimization: optimización y aumento de la popularidad de un sitio web.

<sup>29</sup> Search Engine Marketing: promoción de websites en los buscadores, a través de mensajes pagos.

## 7.8 CALENDARIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PLAN DE COMUNICACION												
Actividades	Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Desarrollo de mensajes corporativos	x	x										
Cursos de e-learning	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Lanzamiento nueva web			x									
Lanzamiento app móvil				x								
Usina de contenidos para todas las plataformas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Producción audiovisual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Community Management training		x						x				
Protocolo de atención de crisis en nuevos medios		x										
Contratación de agencia de escucha activa	x	x										
Implementación escucha activa			x									
Contratación de influencers			x			x			x			
Media Trainings	x						x					
Armado de Press Kit	x											
Reuniones de relacionamiento con periodistas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Redacción de propuestas de sumarios de notas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Redacción y distribución de comunicados de prensa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fam Tour con periodistas		x		x		x		x		x		x
Speaking opportunities				x				x			x	

## 7.9 PRESUPUESTO (ANUAL)

PLAN DE COMUNICACIÓN	
ACTIVIDADES	COSTOS (\$)
Cursos de e-learning	\$ 250.000
Lanzamiento nueva web	\$ 5.000.000
Lanzamiento app móvil	
Producción audiovisual	\$ 5.400.000
Community Management training	\$ 400.000
Contratación de agencia de escucha activa	\$ 2.400.000
Contratación de influencers	\$ 300.000
Media Trainings	\$ 400.000
Reuniones de relacionamiento con periodistas	\$ 36.000
Fam Tour con periodistas	\$1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.386.000</b>

## 8. CONCLUSIONES

Llegamos a este apartado final luego de un profundo análisis del marco teórico y de un desarrollo integral del trabajo. Aquí intentaremos reflejar las conclusiones a las que arribamos y que presentan un enorme desafío para dos maestrandos en Dirección de Comunicación Institucional.

Tomaremos como punto de partida el marco teórico provisto por la extensa investigación que llevamos adelante; marco teórico que nos permitió tener una visión integral del tipo de negocio de la compañía, recorrer los distintos modelos de negocios de la aviación civil y comercial, y tener una visión integral del mercado aerocomercial argentino. Asimismo, pudimos acercarnos a los principales conceptos de relevantes teóricos de la Comunicación y el Marketing, que se volverían significativos para

proponer acciones tendientes a *aggionar* la comunicación corporativa de Aerolíneas Argentinas.

Para avanzar en la investigación fue necesario hacer hincapié en la realidad concreta de la organización, ya no desde la perspectiva de la comunicación, sino desde la proyección de su identidad, fuertemente influenciada por su cultura organizacional. En este punto, nos encontramos con una compañía altamente politizada, con una fuerte injerencia gremial, que la mantiene incólume frente a los cambios y vaivenes propios de la sociedad argentina. Una corporación estatal sumamente reticente al cambio, donde sus empleados tienen un marcado arraigo y sentido de pertenencia.

En este sentido, resulta sumamente desafiante lograr grados de consistencia y homogeneidad en la comunicación, ya que los mandos directivos y gerenciales tienen una alta rotación, por tratarse de plantas políticas. De esta forma, muchos sectores de la compañía actúan como compartimentos estancos, según sus propios usos y costumbres.

Asimismo, en el análisis del mesoentorno encontramos una enorme cantidad de variables para analizar que afectan a la industria. Desde una infinidad de normas y procedimientos a los que se encuentra sujeta por motivos de seguridad, hasta otras mucho más complejas y volátiles referidas a los aspectos políticos, legales y económicos que afectan a la industria en el plano mundial y local. De hecho, el punto de partida de este trabajo es la desregulación del mercado aerocomercial argentino, una decisión política, que permitió el ingreso de nuevos competidores y obligó a Aerolíneas Argentinas a tomar acción para retener su liderazgo.

Tratándose de la aerolínea más importante del país y teniendo en cuenta el enorme valor simbólico que tiene la marca, el trabajo de identificación de públicos de interés

resulta sumamente complejo y exhaustivo. Este paso es fundamental para llevar adelante un plan de comunicación corporativa exitoso ya que los públicos, en palabras de Jordi Xifra, son el *“grupo de individuos con el que una organización anhela establecer y mantener una relación”* (Xifra, 2003). Por la envergadura de esta compañía la variedad de stakeholders es enorme y heterogénea: desde organismos internacionales de regulación aérea, hasta un pasajero, pasando por seis organizaciones gremiales que coexisten, mientras disputan espacios del poder.

Llegado este punto, se advierte el enorme desafío que el CCO tiene por delante al implementar las líneas de comunicación que resultan necesarias para alcanzar a todos los stakeholders, respetando la identidad y cultura corporativa de una organización sumamente reticente al cambio. Según Capriotti, la comunicación corporativa tiende a ser *“holística e integrada, e incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización”* (Capriotti, 2009). Y la define, entonces, como *“el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos”* (Capriotti, 2009). Lograr adhesión a las políticas de comunicación corporativas en este escenario, resulta una tarea enormemente desafiante.

La necesidad de contar con una identidad corporativa sólida y llevar adelante una política de comunicación consistente en cada una de las comunicaciones, encuentra una dificultad adicional en este momento donde el público tiene un comportamiento omnicanal, y escruta a las organizaciones a través de todos los medios a su alcance. Un público que puede amplificar el mensaje, pero también volverse una amenaza para la imagen corporativa de la organización.

El desafío profesional del CCO en esta instancia será salir de su zona de confort y enfrentar las reglas del juego que plantea el nuevo paradigma comunicacional

multidireccional, atravesado por las nuevas tecnologías y protagonizado por un cliente que espera cada vez más de las marcas con las que interactúa.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

AEROLÍNEAS ARGENTINAS. Dirección de Recursos Humanos, Gerencia de Capital Humano. *Encuesta de Clima Laboral 1° trimestre 2019*. 2019.

AEROLÍNEAS ARGENTINAS, Gerencia de Relaciones Institucionales, *El cielo es el límite. La historia de Aerolíneas Argentinas*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo. 2003. ISBN 9789504941866.

ANAC. *El mercado aerocomercial argentino en expansión: más rutas, más empresas y mayor conexión*. [en línea], 2018.  
<http://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/1759/noticias-y-novedades/el-mercado-aerocomercial-argentino-en-expansin-ms-rutas-ms-empresas-y-mayor-conexin>

BARO, Marcelo. *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones*. Mediaciones Sociales, N° 9, II semestre 2011.

BLANCO GOMEZ, Daniel. *El dólar saltó un 100% en 2018 y Argentina salió segunda en el mundial de la devaluación*. Ambito Financiero. [en línea], 2018.  
<https://www.ambito.com/el-dolar-salto-un-100-2018-y-argentina-salio-segunda-el-mundial-la-devaluacion-n5004907>

CAYWOOD, Clarke L. *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York. McGraw-Hill. 1997. ISBN 0071767460.

CAPRIOTI, Paul. *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa, 2009. ISBN 9789567459322.

CAPRIOTI, Paul. *La conducta corporativa como instrumento básico de la formación de la imagen corporativa*. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. España. 2002.

DELOITTE. En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente. [en línea], 2016.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

DIAMANTE, Sofía. *La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años.* La Nación. [en línea], 2019.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>

GASALLA, Juan. *El INDEC revisó datos de PBI: cayó menos en 2016 y creció más en 2015 y 2017.* Infobae. [en línea], 2018.

<https://www.infobae.com/economia/2018/03/27/el-indec-reviso-datos-de-pbi-cayo-menos-en-2016-y-crecio-mas-en-2015-y-2017/>

GONDRAND, Francois. *Práctica de la comunicación dentro de la empresa.* Madrid. Rialp. 1978. ISBN 8432119563.

IATA. *The importance of air transport in Argentina.* [en línea], 2017.

<https://www.iata.org/policy/Documents/benefits-of-aviation-argentina-2017.pdf>

INFOBAE. *IPC Congreso: la inflación superó el 40% en 2016 y fue la más alta en 14 años.* [en línea], 2017.

<https://www.infobae.com/economia/2017/01/10/ipc-congreso-la-inflacion-supero-el-40-en-2016-y-fue-la-mas-alta-en-14-anos/>

KORSTANJE, Maximiliano. *Reflexión sobre el caso aerolíneas argentinas: funciones simbólicas e identitarias en el proceso del ser nacional.* Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 6, N°1. Argentina. 2008.

MHLANGA, Oswald. *Impacts of deregulation on the airline industry in South Africa: A review of the literature.* African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 6. South Africa. 2017.

MIRANDA, Miguel, BALTAZAR, Maria E., SILVA, Jorge. *Airlines Performance and Efficiency Evaluation using a MCDA Methodology. The Case for Low Cost Carriers vs Legacy Carriers*. Open Engineering. Poland. 2016.

OACI. *Convenio Sobre Aviación Internacional* [en línea]. 9° edición. 2006. [https://www.icao.int/publications/Documents/7300\\_9ed.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/7300_9ed.pdf)

PORTAL DE AMERICA [en línea] <http://portaldeamerica.com/>.

PORTER, Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. (Reimpresión)*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. 2008.

POZO LITE, Marisa del. *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid. Fragua. 1997. ISBN 9788470740954.

RITTER, Michael. *El valor del capital reputacional. Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires. Ritter & Partners, 2013. ISBN 9789872724023.

SLIPCZUK, Martín. *La inflación de 2017 fue del 24,8%, ¿cómo evolucionó versus 2016 y 2015?*. Chequeado. [en línea], 2018. <https://chequeado.com/el-explicador/la-inflacion-de-2017-fue-del-248-como-evoluciono-versus-2016/>

VILLAFAÑE, Justo. *Imagen Positiva*. Madrid. Pirámide. 2002. ISBN 9788436812503

XIFRA, Jordi. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. España. S.A. McGraw-Hill / Interamericana de España. 2003. ISBN 9788448139896.

ZOLTASZEK, Agata, PISAREK, Renata. *Effectiveness of national airlines in Europe - The DEA approach*. Poland. University of Lodz. 2016.

## 10. ANEXO I



Logotipo de Aerolíneas Argentinas



Isotipo de Aerolíneas Argentinas



Render de un Airbus A330-200