

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS LÍNEAS
AÉREAS CHILENAS, 2017.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Fiorella Celinda Acaro Santibañez – Roxana Rocio
Piminchumo Garcia

Asesor:

Mg. Erica González Ponce de León

Lima - Perú

2019



ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Erica González Ponce de León, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Piminchumo Garcia Roxana Rocio
- Acaro Santibañez Fiorella Celinda

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: Estrategias Competitivas en las líneas aéreas Chilenas, 2017 para aspirar al título profesional de: Licenciada en Administración por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Erica González Ponce de León
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Acaro Santibañez, Fiorella Celinda y Piminchumo Garcia, Roxana Rocio para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Estrategias Competitivas en las líneas aéreas Chilenas, 2017.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Raquel Tello Cabello

Jurado

Presidente

Mg. Hideth Fuentes Trujillo

Jurado

Mg. Roberto Yafac Da Cruz Gouvêa

Jurado

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedicamos a nuestra familia que gracias a su apoyo hacemos realidad nuestro sueño de convertirnos en profesionales.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia y a toda nuestra familia por estar siempre presentes.

De igual forma, nuestro agradecimiento a la Universidad Privada del Norte y a nuestros profesores.

Finalmente queremos expresar nuestro más grande y sincero agradecimiento a la Mag. Erica González Ponce de León, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenidos

| | |
|--|-----------|
| ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS | 2 |
| ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS..... | 3 |
| DEDICATORIA | 4 |
| AGRADECIMIENTO..... | 5 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 7 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 8 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1. Realidad problemática | 11 |
| 1.2. Formulación del Problema..... | 15 |
| 1.3. Justificación | 16 |
| 1.4. Limitaciones..... | 17 |
| 1.5. Objetivos | 18 |
| 1.6. Marco Teórico..... | 18 |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA..... | 52 |
| 2.1. Operacionalización de variables..... | 52 |
| 2.2. Diseño de investigación | 53 |
| 2.3. Unidad de estudio | 53 |
| 2.4. Población..... | 54 |
| 2.5. Muestra (muestreo o selección)..... | 55 |
| 2.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos | 57 |
| CAPÍTULO 3. RESULTADOS | 62 |
| 3.1. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de liderazgo en costos en el año 2017..... | 62 |
| 3.2. Identificar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de diferenciación en el año 2017 | 64 |
| 3.3. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de segmentación en el año 2017 | 65 |
| 3.4. Análisis de las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017..... | 67 |
| CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES | 73 |
| 4.1. Discusión | 73 |
| 4.2. Conclusiones | 76 |
| 4.3. Recomendaciones | 77 |
| CAPÍTULO 5. Referencias..... | 79 |
| ANEXOS | 80 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|---------|--|----|
| Tabla 1 | Estrategias – Otros requisitos..... | 36 |
| Tabla 2 | Variable, dimensión e indicadores..... | 52 |
| Tabla 3 | Total de aerolíneas en Chile..... | 54 |
| Tabla 4 | Muestra..... | 56 |
| Tabla 5 | Variación en porcentaje, 2017..... | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1 | Tres estrategias..... | 34 |
| Figura 2 | Diagrama de la relación en forma de U..... | 39 |
| Figura 3 | Matriz Chiavenato/Sapiro de integración estratégica | 50 |
| Figura 4 | Pasajeros transportados de enero a diciembre 2017..... | 63 |
| Figura 5 | Pasajeros frecuentes..... | 64 |
| Figura 6 | Programa LATAM (Pass / Fidelidade)..... | 64 |
| Figura 7 | Crecimiento de pasajeros frecuentes..... | 65 |
| Figura 8 | Estructura tarifaria LATAM..... | 66 |
| Figura 9 | Estructura tarifaria SKY Airline..... | 66 |
| Figura 10 | Porcentaje de satisfacción..... | 67 |
| Figura 11 | Frecuencia de uso de aerolínea | 69 |
| Figura 12 | Resultado de Atención del Servicio – Usuarios LATAM Airlines | 70 |
| Figura 13 | Resultado de Atención del Servicio – Usuarios SKY Airline ... | 70 |
| Figura 14 | Resultado del Precio por el Servicio Prestado – LATAM | 71 |
| Figura 15 | Resultado del Precio por el Servicio Prestado – SKY | 71 |
| Figura 16 | Resultado de Acceso al Servicio | |
| Figura 17 | Resultado de Puntos de Atención | |

RESUMEN

El sector aerocomercial chileno es muy diverso, con existencias de líneas aéreas de bandera y líneas aéreas foráneas que ingresan al mercado con modelos que han tenido resultados, conviene al sector considerar algunas pautas para la implementación de estrategias competitivas, acordes a la diversidad, necesidades y expectativas del consumidor: 1. El ingreso de aerolíneas con estrategias Low Cost ha modificado la conducta y uso de aerolíneas comerciales y servicios asociados. 2. El sector aerocomercial ha implementado actividades para ser realizadas vía web, como el chequeo, cambio de itinerario, elección de asientos, etc., que han permitido la mayor accesibilidad y facilidad en el uso de los servicios asociados. 3. Se ha visto necesaria la implementación de estrategias que permitan competir en el sector. 4. No se ha identificado de manera precisa la estrategia a utilizar, el comportamiento del mercado aerocomercial chileno cambió con el ingreso de líneas aéreas con modelos de negocios novedosos. Por ello se recomienda: 1. Determinar el sector o grupo de consumo a cubrir. 2. Identificar las potencialidades y la capacidad de implementar alguna de las dimensiones de las estrategias. 3. Evaluar las estrategias implementadas, para realizar acciones que mejoren las capacidades competitivas frente a la demanda.

Palabras clave: Aerocomercial, estrategias competitivas, Low Cost.

ABSTRACT

The Chilean aviation industry is very diverse, with stocks of airlines and foreign airlines entering the market with models that have had results, it is convenient for the sector to consider some guidelines for the implementation of competitive strategies, according to diversity, needs and consumer expectations: 1. The entry of airlines with Low Cost strategies has modified the behavior and use of commercial airlines and associated services. 2. The aviation industry has implemented activities to be carried out via the web, such as checking, changing itineraries, choosing seats, etc., which have allowed greater accessibility and ease in the use of associated services. 3. It has been necessary to implement strategies that allow competition in the sector. 4. The strategy to be used has not been precisely identified, the behavior of the Chilean commercial market changed with the entry of airlines with novel business models. Therefore, it is recommended: 1. Determine the sector or group of consumption to cover. 2. Identify the potential and the ability to implement some of the dimensions of the strategies. 3. Evaluate the implemented strategies, to carry out actions that improve the competitive capabilities in front of the demand.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las estrategias competitivas son acciones que pueden ser establecidas como ofensivas o defensivas y que una compañía debe llevar a cabo para crear una posición defendible dentro del sector de la industria donde se desenvuelve, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (...). Dentro de este estudio, Porter identifica tres estrategias: Liderazgo global en costes, diferenciación y segmentación, estrategias que podrían usarse de forma individual o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. (Gestiópolis, 2004).

La estrategia basada en el “Liderazgo Global en Costes, fue una estrategia muy popular en la década de los 70’s, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. (Gestiópolis, 2004).

Esta estrategia fue muy utilizada por compañías aéreas europeas como Lufthansa, Iberia, Britichs, Alitalia, compañías aéreas asiáticas, norteamericanas y latinoamericanas en general, en su lucha por los mercados locales y mercados atractivos para algunos países europeos y Estados Unidos como lo era el mercado latinoamericano y del Caribe. (Gestiópolis, 2004).

La segunda estrategia, era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o

incrementar el servicio al cliente. (Gestiópolis, 2004).

La aerolínea Asiática Singapur Airlines, marcó la pauta en lo que atención al pasajero se refiere, junto a ellas se encontraban algunas líneas aéreas latinoamericanas que se destacaban no necesariamente por el servicio sino por la belleza de quienes prestaban el servicio a bordo. Otro hito importante en lo que a estrategia de diferenciación se refiere lo marca Iberia en la década del setenta con la creación del puente aéreo en Europa, la creación de Serviberia y el servicio de los Chaquetas Rojas. (Gestiópolis, 2004). Cabe mencionar que el servicio de los Chaquetas Rojas, se trata de un personal que se dedica a recibir a las personas, resuelve cualquier duda e incidencia que te puede surgir en el aeropuerto. (Easyviajar, 2001).

La tercera estrategia ha sido una de las más utilizadas por las grandes Compañías Aéreas en la búsqueda de nuevas rutas ya sean locales regionales o continentales, destacándose como línea europea Iberia al realizar a mediados de la década del cuarenta, el primer vuelo entre Europa y Sudamérica. (Gestiópolis, 2004).

A medida que las compañías con la estrategia "LOW COST" se desarrollaban, en paralelo con la liberación del transporte aéreo en Europa y la entrada de trenes de alta velocidad, que en muchas rutas se están imponiendo al transporte aéreo de manera aplastante, ha obligado a las aerolíneas de bandera a buscar nuevas estrategias para afrontar esta competencia. (20 minutos, 2014).

Aunque el negocio realmente rentable para las aerolíneas tradicionales está en las rutas de larga distancia, donde no tienen rivales, necesitan alimentarlas con pasajeros que llegan a los hubs (centro de conexión) en vuelos nacionales y regionales. (20 minutos, 2014).

Las compañías aéreas de red han reaccionado a la llegada de la alta velocidad y las Low Cost", con Ryanair a la cabeza, reduciendo frecuencias, programando aviones más pequeños con el mismo número de vuelos o simplemente dejando de operar esas rutas. Otra

forma de ganar competitividad al tren ha sido crear sus propias filiales de bajo coste para ajustar los precios y buscar acuerdos de colaboración con operadoras ferroviarias. (20 minutos, 2014).

Latinoamérica está acostumbrada a viajar en las aerolíneas tradicionales o comerciales, ya sean grandes o pequeñas, muy pocas manejan el concepto de bajo costo, pero es una tendencia que está creciendo, sin embargo, este servicio es muy común en Europa y USA (...). ¿Qué es un servicio Low Cost? "Es una aerolínea que intenta quitar la mayoría de servicios y te vende solo el viaje, así el pasajero paga mucho menos que en una aerolínea tradicional, con la opción de agregar servicios por un pago previo". (Infodestino, 2018).

En una aerolínea tradicional te pasan almuerzos o cenas en viajes largos y en los cortos te dan por lo menos algún snack, panes, galletas, café, gaseosas, agua etc., mientras que en una aerolínea Low Cost no te pasan nada, pero te dan la opción de comprar lo que tú desees comer, si no tienes hambre no comes nada y no gastas. (Infodestino, 2018).

En una aerolínea tradicional entran 128 asientos (avión standard), algunos tienen un área Business con asientos más grandes, mientras que en una Low Cost todos son clase turistas con 148 asientos en un avión similar, esto hace que los asientos estén un poco más pegados, pero no incómodos. Como dato, las aerolíneas Low Cost tienen el mismo avión en toda su flota, así ahorran en la compra de repuestos o mantenimiento, mientras que en una tradicional se puede ver diversos tipos de aviones. (Infodestino, 2018).

De acuerdo al anuario de transporte aéreo publicado por la Junta de Aeronáutica Civil de Chile frente a este mercado creciente y expansivo, LATAM Chile (fusión de LAN y TAM), va a migrar a un nuevo modelo de ventas, el cual piensa implementar de forma paulatina en su mercado interno. Con esta estrategia, LATAM Chile estima en aumentar en 50% la cantidad de pasajeros transportados proyectado hasta el año 2020, con lo cual espera recuperar el mercado que ha sido absorbido por la arremetida de las aerolíneas

con estrategia Low Cost. Junta de Aeronáutica Civil de Chile (2017).

En Chile, la aerolínea SKY Airline fue la pionera en adoptar la estrategia de liderazgo global en costes, transición que duró desde setiembre del 2015 hasta octubre del 2016, y ha logrado obtener un crecimiento de 1.3% del mercado nacional del transporte aerocomercial de pasajeros. Esta estrategia ha sido planteada por Holger Paulmann, hijo del fundador de SKY Airline Jürgen Paulmann, planteando dos grandes lineamientos al asumir la dirección de la compañía, la primera es la reestructuración del área gerencial para cambiar la cultura organizacional y mejorar las relaciones con sus stakeholders y la segunda decisión fue la modificatoria de la estrategia pasando de la estrategia Legacy, sistema heredado de negocios con la dirección de su padre, hacia una estrategia de liderazgo global en costes.

En Chile, la aerolínea LAN redefine su modelo de negocio en base a la información que desde el año 1999 hasta el 2005 el uso de líneas aéreas no sufrió variación alguna, identificando al pasajero corporativo como el usuario principal, siendo percibido como una estrategia de segmentación, lo cual no le permitía a la empresa llegar a mayor cantidad de usuarios, así mismo, los horarios más usados eran los de la mañana y la tarde. Para poder penetrar a mayor parte del mercado LAN decide reemplazar sus aviones B737 por los más modernos A320 con lo cual se proyectó un ahorro de hasta un 30% en el consumo de combustible y costos de mantenimiento, se realiza la simplificación de servicios a bordo y el chequeo de registro se hace on-line, reduciendo los tiempos de espera y agilizando la asignación de asientos, según Armando Valdivieso, Gerente General de Pasajeros de LAN, el aumento de vuelos directos en la última década ha permitido mejorar el uso de vuelos aéreos, pasando de 1 de cada 4 vuelos directos a 3 de cada 4 en la última década.

Podemos entonces establecer que las estrategias competitivas son las que van a definir las actividades que una compañía va a utilizar

con la finalidad de obtener resultados muchos mejores de acuerdo al tipo de bien o servicio ofrecido, para ello se deben tener en cuenta los atributos del producto o servicio y las características a tener en cuenta, para ello es necesario que tenga un valor de diferenciación respecto a la competencia y valor agregado para los clientes que le permita posicionarse de forma categórica.

Las estrategias a estudiar y analizar serán: Estrategia de diferenciación, es asegurarse de que el producto sea diferente a la competencia o que represente la condición de único para el cliente, cuando se implementa este tipo de modelo, el precio pasa a ser un factor secundario, ya que el cliente tiene una percepción de exclusividad. Estrategia de liderazgo global en costes, se trata de ser menos costoso mejorando la producción o la productividad, esto incluye mercados con alta demanda manejando márgenes elevados. Estrategia de segmentación, que es el centrarse en un segmento específico del mercado, en esta estrategia puede implementarse cualquiera de las estrategias anteriores orientadas a un segmento en específico o buscar un nicho con una política individual para un segmento determinado.

Frente a la proliferación de aerolíneas con estrategias low cost, las aerolíneas bandera de Chile inician el rediseño de sus servicios, las cuales se fundamentan en las estrategias competitivas, el enfoque que se dé a cada una ellas es motivo de análisis del presente trabajo de investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se encuentra las Estrategias Competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo son las estrategias competitivas desde el liderazgo en costos en las líneas aéreas chilenas?

- ¿Cuáles son las estrategias competitivas desde la diferenciación en las líneas aéreas chilenas?
- ¿Cómo son las estrategias competitivas desde la segmentación en las líneas aéreas chilenas?

1.3. **Justificación**

Los motivos que nos llevaron a desarrollar el trabajo de investigación sobre las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilena durante el año 2017 se debe al interés despertado por los modelos de negocio de aerolíneas denominadas “Low Cost” y como han impactado en territorio chileno, con lo cual se puede establecer las estrategias competitivas adoptadas por las empresas aerocomerciales de bandera chilena o que operan en el territorio chileno, las estrategias competitivas estudiadas son: Liderazgo global en costes, diferenciación y segmentación, sirviendo esta trabajo de investigación como base para que la industria aerocomercial del Perú y partes interesadas que lo consideren relevantes, tomen como una guía base para la implementación o adopción de modelos de negocio con estrategias previamente estudiadas y analizadas.

Así mismo, nos va a permitir visibilizar y determinar si las estrategias planteadas son perdurables en el tiempo y viables en su implementación. Pretendemos entonces desarrollar los niveles de atención necesarios que deben tener los actores aerocomerciales que, desde la llegada a territorio sudamericano del modelo de negocio de liderazgos global en costes, específicamente en Chile, frente a la baja demanda de vuelos aéreos y el ingreso de aerolíneas de bajo costo, obligan a las aerolíneas comerciales tradicionales a evaluar sus modelos de negocio o migrar a este tipo de servicio, analizando los costos – beneficios.

El ingreso al mercado chileno de modelos de negocio que priorizan los bajos costes, ha sido punto de partida para evaluar los cambios o mejora de las estrategias corporativas de las aerolíneas de

bandera y aerolíneas que operan en el territorio chileno y el impacto que ha tenido en los consumidores y usuarios de vuelos comerciales, de la misma forma es necesario establecer si los modelos de negocio a tomar son aplicables a los diferentes servicios que se puedan ofrecer, como pueden ser rutas nacionales cortas o rutas nacionales largas, que es el motivo del presente estudio, dejando de lado las implicancias o variables de vuelos internacionales.

Otro factor a ser considerado, es cómo la aplicación de las diferentes estrategias de negocios ha impactado en el consumo y costumbres de los usuarios de vuelos aéreos comerciales, las frecuencias, gustos, servicios a bordo y acceso tecnológico que permita mejorar la experiencia del usuario, como elección de asientos, cambio de vuelos, obtención de tarjetas de embarque, revisión de itinerarios e información necesaria para un viaje placentero y sin contratiempos.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones encontradas al momento de realizar el trabajo de investigación han sido identificadas de la siguiente manera:

Las dificultades para obtener la información del banco de datos de las empresas aerocomerciales que utilizan o han implementado las Estrategias Competitivas. No obstante, se pudo acceder a información inicial mediante la revisión de los artículos publicados por la Aeronáutica de Chile en redes sociales o dirección web.

El acceso restringido o limitado a funcionarios, públicos o privados, de dicho sector, para la obtención de información de primera mano, considerando que aún las estrategias competitivas adoptadas están en proceso de evaluación y levantamiento de información de los costos – beneficios. Sin embargo, se logró obtener la colaboración del Jefe Regional de LATAM, además se realizó una encuesta en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Análisis de las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas desde la estrategia de liderazgo global en costes en el año 2017.
- Identificar las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas desde la estrategia de diferenciación en el año 2017.
- Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas desde la estrategia de segmentación en el año 2017.

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Antecedentes

1.6.1.1. Antecedentes Internacionales

(Moreno, 2013) en la ciudad de España, en una tesis Doctoral, sustentó Estrategias de fijación de precios de las aerolíneas de bajo costo: una aproximación al modelo de la rivalidad ampliada, el objetivo de la tesis fue el análisis de la estrategia de determinación del precio de las aerolíneas en la actualidad centrándonos en el mercado del bajo costo, desarrolló una investigación no experimental con una muestra de los movimientos ocurridos entre la región mediterránea de la Península Ibérica (desde Almería hasta Catalunya) e Inglaterra y Dublín entre los meses de Junio y setiembre del año 2011.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que las ventajas ofrecidas por las aerolíneas de bajo costo, nombrando entre ellas un mayor número de rutas y menos tarifas, argumentos suficientes que preocupan a las aerolíneas tradicionales las cuales sufrieron pérdida de rentabilidad,

reducción de personal, etc. buscando la competitividad con las nuevas aerolíneas.

El trabajo de investigación coincide que la realidad del transporte aéreo de las últimas décadas cambió radicalmente con la liberalización decretada por los Estados Unidos, lo que significó el punto de quiebre en el enfoque comercial de las aerolíneas. Esto derivó principalmente en la aparición de las aerolíneas Low Cost y se acompañó a su vez de un incremento igualmente significativo de la demanda y aparición de nuevas tecnologías.

En verdad esa liberalización provocó cambios que superaron toda expectativa pues un sector de la población que hasta ese entonces no utilizaba el servicio aéreo como medio de transporte se afincó en el uso de éste aprovechando que los precios nuevos se apartaban mucho de los de las compañías tradicionales que eran ciertamente prohibitivos para ellos.

(Ivani, 2015) en la ciudad de Buenos Aires, en una tesis para maestría en Administración, sustentó: Compañías aéreas de bajo costo. Estudio del modelo y su viabilidad en el mercado argentino, el objetivo de la tesis fue estudiar el modelo de compañía área de bajo costo que hoy se encuentra en pleno auge en países de Europa, Asia y Norteamérica. Estudiar las ventajas competitivas de este modelo frente a las tradicionales y evaluar su viabilidad en el mercado argentino. Desarrolló una investigación descriptiva con una encuesta a la población de 18 a 60 años de sexo indistinto que podrían ser potenciales consumidores de este tipo de compañía aérea de bajo costo. También se realizarán entrevistas a referentes especializados en la industria aérea.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que el mercado latinoamericano ofrece condiciones macroeconómicas muy buenas para que más aerolíneas de bajo costo se establezcan en la región. De acuerdo lo analizado

en las encuestas y las entrevistas también se puede ver claramente que existe una demanda potencial que estaría dispuesta a reemplazar los medios de transporte, Bus y auto, por el avión. Sin embargo, las dos trabas más importantes son las regulaciones que existen hoy en Argentina a nivel gubernamental y sindical las que no permiten a este modelo de compañía aérea, que es mucho más sofisticado de lo que parece, pueda desarrollarse en Argentina.

La investigación, indica que la aceptación de tarifas tan económicas se hace viable y concreta mientras estas empresas sostengan su posición de reducir sus costos vía reducción de gastos en personal o servicios.

(Gómez y López, 2015) en la ciudad de Armenia, en una tesis para Maestría sustentó: Viva Colombia revoluciona los precios del mercado con su modelo Low Cost: un análisis cuantitativo de los efectos en precios, oferta, demanda y rentabilidad en el mercado aéreo colombiano, el objetivo de la tesis fue Analizar la respuesta de las aerolíneas tradicionales colombianas en términos de precio y mercado (oferta-demanda) a la entrada de mercado para corroborar los cambios que ha sufrido el mercado en cuanto a variación de pasajeros transportados, comportamiento de los precios y tendencia de la rentabilidad, por medio de un estudio de caso basado en estadísticas históricas mensuales desde enero de 2008 hasta abril de 2015, desarrolló una investigación no experimental , con una muestra de 103 vuelos.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que el modelo de negocio que hace rentable el sector de transporte aéreo es el modelo de bajo costo. Esto se ha demostrado en Colombia con la entrada, en el 2012, de VivaColombia. Esta aerolínea en tan solo tres años tiene un porcentaje de mercado de 8,7%, lo que la convierte en la tercera con mayor participación, Así mismo, el negocio de la aviación se denomina

negocio de cantidad (economía de escala) reflejado en el aumento de demanda logrado después de la entrada de la primera aerolínea de bajo costo al mercado colombiano.

En esta investigación que se concluye que la mejor rentabilidad del sector aéreo comercial se consigue con el modelo de bajo costo, dado que la preferencia del usuario colombiano prioriza en su elección, al momento de viajar, el costo del boleto.

Efectivamente, se da el hecho que en Colombia se manejaban las tarifas más altas de la región para el aerotransporte, representando así un factor limitante para el acceso de la población que contaba con un poder adquisitivo medio y bajo considerando que un vuelo en aerolínea tradicional alcanzaba en promedio el valor de tres o cuatro veces el ofertado por la nueva empresa Low Cost.

(Verdejo, 2015) en la ciudad de Bilbao en una tesis para obtener el grado en Administración y Dirección De Empresas sustentó: Análisis Económico y Financiero del Sector Aéreo de Pasajeros, el objetivo de la tesis fue Ofrecer un perfil de los diferentes grupos de empresas que pertenecen a este sector en función de su tamaño, en cuanto a sus principales características financieras en los tres años analizados. Ofrecer un diagnóstico de la situación actual de estas empresas en su conjunto, mediante el estudio de sus causas y consecuencias, así como un diagnóstico de la evolución reciente de su liquidez, riesgo y rentabilidad, seleccionando, estructurando y transformando los datos de acuerdo con las herramientas de análisis seleccionadas.

Esto permite transmitir una visión general de las empresas que pertenecen a este sector y hace posible identificar distintos tipos de negocios que quedan encubiertos en una ordenación sectorial muy amplia. Identificar los puntos fuertes y débiles de las empresas analizadas considerando los condicionantes del entorno actual, de modo que los

responsables de las administraciones públicas puedan ver y anticipar situaciones de riesgo para las empresas del sector a través de señales de alarma, así como que los empresarios puedan conocer los valores normales del sector a fin de compararlos con los valores de sus empresas, desarrollo una investigación experimental, con una muestra de 79 empresas españolas integradas en el sector aéreo de pasajeros están divididas en pequeñas, medianas y grandes empresas según su número de empleados.

De tal manera, el conjunto de pequeñas empresas está formado por 44 entidades, el de medianas por 15 y el de grandes empresas por 20. Las conclusiones de esta investigación nos indican: Se ha podido comprobar cómo las estructuras patrimoniales de los dos grupos de empresas han sido similares los años estudiados. Además, ambos grupos siguen tendencias parecidas, La situación en la que está el sector, genera pérdidas muy elevadas, es insostenible a medio y largo plazo. Es preciso que las empresas que lo forman se planteen un cambio de estrategia.

Para concluir, ha sido posible deducir que, aunque las grandes y las pequeñas empresas tienen unas actividades de negocio muy diferentes dirigidas a demandas distintas, ambos grupos tienen los mismos problemas económico-financieros.

(Vargas, 2018) en la ciudad Soria en una tesis para obtener el Título en Administración y Dirección de Empresas sustentó: El sector económico de la aviación comercial: aerolíneas Low Cost vs compañías tradicionales, el objetivo de la tesis fue es saber si realmente las compañías de bajo coste son rentables, desarrollo una investigación no experimental, con una muestra de dos compañías Iberia y Vueling.

Las conclusiones de esta investigación nos indican el proceso de desregulación del mercado aéreo resultó decisivo en la aparición de las compañías de bajo coste, Las aerolíneas Low

Cost han cambiado la forma de viajar: ahora se hace con más frecuencia pero se reduce la duración de la estancia, Las aerolíneas de bajo coste enfocan todas sus decisiones a la optimización de sus recursos, Las compañías tradicionales intentan competir con las de bajo coste a toda costa, 74 Sin embargo, la fuerte posición en el mercado de las aerolíneas de bajo coste ha llevado a muchas de las tradicionales a crear una empresa filial que opere en este mercado (Iberia Vueling) Vueling crece más rápido que Iberia, Vueling: mejor liquidez, peor solvencia y rentabilidad similar a Iberia.

1.6.1.2. Antecedentes Nacionales

(Lique y Motta, 2017) en la ciudad de Lima en una tesis para obtener el Título de Ingeniero Industrial sustentó: Estudio De Prefactibilidad para la creación de una Aerolínea de Bajo Costo que atienda rutas nacionales, el objetivo de la tesis fue Desarrollar un nuevo plan de negocio que permita poder implementar una aerolínea en el Perú para la cobertura de rutas al interior del país ya a un menor costo de lo que ofrecen las aerolíneas del mercado, desarrolló una investigación experimental, con una medición de ejecución de los vuelos y la información más importante obtenida son los tiempos. La base de datos debe contener: Código y origen del vuelo, tipo de flota, Taxi in (aterrizaje) y Taxi out (despegue). Toma asignada, matrícula y destino, ETD (Estimate Time of Departure). Landing Time, Engine off time, Door time, out event time, Take off time.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que la implementación de aerolíneas low cost en el país debe respaldarse por la aún poca presencia de competencia directa, sea nacional o del extranjero. Las políticas y normativa están acordes al uso de este método, y se debe aprovechar que cada vez es más común realizar viajes más seguido y a mayores distancias, por lo que la vía aérea es la mejor opción si se

considera el menor tiempo de traslado y la variedad de precios, paquetes y descuentos que pueden darse gracias al manejo de costos internos de la compañía, baja del precio del combustible, etc.

(Villano, 2015) en la ciudad de Andahuaylas en una tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas sustentó: Estrategias Competitivas y su Relación con el Posicionamiento de las Escuelas de Conductores en el Distrito de Andahuaylas, 2015, el objetivo de la tesis es analizar las estrategias competitivas y el posicionamiento de escuelas de conductores mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, con la finalidad de lograr posicionamiento, diferenciación, liderazgo en costos, calidad de servicio y lealtad a la marca, teniendo como premisa básica la formulación de Porter de las dos estrategias como son: Liderazgo en Costos y Diferenciación. Para ello se desarrollan líneas de acción basadas entre el liderazgo en costos y la calidad del servicio, liderazgo en costos y lealtad a la marca, diferenciación y calidad del servicio, diferenciación y lealtad a la marca, para ello realiza una evaluación general de los mecanismos de penetración mediante el marketing y sus diferentes formas de uso y direccionamiento como pueden ser: la era de los productos, la era de la imagen, la era del posicionamiento, el posicionamiento en contra, el posicionamiento sin cola, el proceso de posicionamiento, todo ello sin perder de vista el bajo costo que deben mantener el servicio, sin perder calidad e identificación con la marca.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que las estrategias competitivas se relacionan de manera proporcional con el posicionamiento en el mercado. Para ello la evidencia estadística formulada señala que existe una relación positiva media, es decir que mientras más se aplique la estrategia competitiva más posicionamiento en el mercado.

Para el caso de liderazgo en costos y calidad del servicio se guarda una correlación positiva moderada, teniendo como factor preponderante la neutralidad a la calidad del servicio al fijar la estrategia en el mayor volumen de ventas, en el factor liderazgo de costos y lealtad a la marca se aprecia una correlación positiva moderada, teniendo como base la identificación con la marca en función al precio, en este escenario se debe identificar que si hay empresas con menor precio la lealtad va a perder solidez, por ello se debe trabajar también en la calidad del servicio. Como resultado de la evaluación y el estudio de los resultados estadísticos se llega a la conclusión de la mejora en la interrelación entre unidades. (Alarcón, Palacios y Rozas, 2016) en la ciudad de Lima en una tesis para obtener el Título de Licenciado en Gestión sustentó: Planeación Estratégica de Marketing para la Empresa Social UMA Vida, el objetivo de la tesis es el estudio de las organizaciones desde el punto de vista empresa y sociedad con la finalidad de generar valor social auto sostenible, para ello se ha fijado como meta la formulación de un plan estratégico de marketing con la finalidad de posicionar la marca YAQUA para asegurar el crecimiento sostenido y el financiamiento de proyectos de agua potable en el país, para ello se va a realizar un análisis del entorno, investigación de mercado, enfoque estratégico y plan operativo. En la investigación de mercado se realiza la recolección de información para diseñar el marketing mix con la finalidad de explorar el precio a que está dispuesto a pagar el público objetivo, promociones más adecuadas y canales más atractivos de ingreso, realizando estudios comparativos con las bebidas Cielo, San Luis, San Mateo y Vida. En la determinación de las condiciones de ingreso de agua Yaqua se evaluó el perfil del consumidor, motivación de compra, cumplimiento del fin social y atributos del producto,

con los datos recolectados se llega a la conclusión de disposición de compra una intención de 41%, es decir un aproximado de 4 de 10 personas comprarían Yaqua de un total de 400 encuestados. Así mismo, desarrollo la estrategia de penetración al mercado en el año 2013 mediante la política de precios bajos, sufriendo un incremento de precios en el año 2015 en sus presentaciones de 625 ml y de 2.5 l, para lo cual se establecieron los costos de producción, costos de insumos y costos de transportes, aplicando precios a los intermediarios como son los distribuidores y cadenas de retail y estableciendo políticas de promociones para los canales tradicionales y modernos.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que la demanda de aguas es creciente respecto a las demás bebidas embotelladas, teniendo como factor preponderante el cuidado de la salud y cambios en los estilos de vida, al tratarse de un oligopolio (80% de presencia en el mercado) el factor precio se convierte en un perfil adecuado para el ingreso a ese sector, buscando el posicionamiento de la marca con eslogan de responsabilidad social.

Para lograr este acceso se ha identificado como consumidores potenciales a personas jóvenes que pueden expandir y posicionar la condición de empresa re responsabilidad social. (Gutiérrez y Chau, 2016) en la ciudad de Lima en una tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios sustentó: Plan Estratégico de Ingeniería y Prefabricados de Concretos S.A.C. 2016 al 2018, el objetivo de la tesis es establecer las líneas de acción con la finalidad de lograr el crecimiento sostenido y la rentabilidad esperada por los accionistas en la venta de insumos a empresas que construyen edificaciones y obras civiles, para ello ha establecido la estrategia genérica de enfoque de costos, asociando el

crecimiento de las ventas a la rentabilidad mediante la eficiencia operativa.

La fijación de precios se ha realizado mediante el método Value Pricing o “Fijación de precios en función de los atributos más valorados por el cliente” con la finalidad de crear lealtad con el producto ofertado. En este caso, la optimización del diseño se vuelve fundamental para fijar el precio, sin afectar la resistencia ni la calidad del producto.

Para asegurar que se lograrán los objetivos se ha definido el desarrollo de nuevos productos, ingreso a nuevos mercados, reducción de costos operativos y financieros, capacitación continua y mejora de clima laboral, precios competitivos y cumplimiento de obligaciones legales (seguridad, calidad, medio ambiente, responsabilidad social).

La reducción de costos en el sector está sujeto a la mano de obra principalmente y materias primas. Para ello es importante la negociación con los proveedores y a la mejora en los diseños de la muestra de concreto sin afectar la resistencia y calidad, de ser posible la mezcla de los prefabricados debe de realizarse cerca o en las instalaciones del cliente para reducir los costos de fletes y traslados.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que para contrarrestar las contracciones en las ventas se debe de realizar la prefabricación en sitios cercanos al cliente y diversificar el mercado principalmente a infraestructura vial y saneamiento, como segundo punto el crecimiento del sector de prefabricados tiene mucha expectativa y ha sido aceptado por los clientes de manera óptima, teniendo siempre la premisa de bajo costo, con lo cual se asegura el crecimiento sostenido. Es importante hacer seguimiento al sector construcción, constante demanda de cemento y aplicación de nuevos sistemas constructivos.

(Beingolea, López y Landa, 2015) en la ciudad de Lima en una tesis para obtener el Grado Académico de Magister en Administración sustentó Desarrollo de Plan Estratégico para Toyota Motor Sales U.S.A. Inc. (2011 – 2013), el objetivo de la tesis es analizar, evaluar y proponer una solución al problema de la empresa Toyota Motor Sales (TMS) en el año 2010, mediante la elaboración de un plan estratégico para el período 2011 – 2013. Frente a la reducción de la demanda de automóviles de TMS respecto a la competencia como Ford y GMC se establece que la ventaja competitiva a asumir es la de costos, según el modelo de negocio se identificaron los siguientes factores de la ventaja competitiva en costos: TQM, JIT, Kaizen, Jidoka, Shojinka, 5s, kakuchin, decisiones basadas en visión de largo plazo, trabajador multifuncional (polivalente).

Por lo tanto, para el autor, la estrategia de precios, dada la alta competencia y la pérdida de confianza actual, debe ser reducida con la promoción de la marca y los productos que ofrezca deben de ser de calidad, entonces la estrategia de fijación de precio se debe dar en función al valor que le da el mercado al producto, con la finalidad de incrementar de forma gradual el nivel de ventas.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que, frente a la perspectiva del cliente, va a reducir su participación en el mercado americano, para ello va a aprovechar su ventaja estratégica de calidad, investigación, valor de la marca, visión de largo plazo, trabajador polivalente y costos, para la estrategia de genérica de “liderazgo de costos de mejor valor”, enfocándose en el desarrollo de productos y la penetración del mercado, con la finalidad de recuperar su cuota de mercado.

En resumen, la mejora de costos se basa en la optimización de sus procesos, control de calidad en insumos y componentes, protección del medio ambiente y posicionamiento de la marca

mediante publicidad y marketing como automóviles seguros y confiables.

1.6.2. Bases teóricas

1.6.2.1. Estrategias Competitivas:

Según Porter (2015):

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

En el nivel más general identificamos tres estrategias internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para logra la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales. (pág. 77)

Michael Porter plantea un modelo de gestión empresarial basado en cinco parámetros denominados las “Cinco fuerzas de Porter”, esta formulación pretende establecer el grado de competencia en el que se encuentra una organización, la primera fuerza se fundamenta en el poder de negociación del cliente en la cual, frente a la variedad de proveedores y las condiciones de precio, calidad u otro beneficio el cliente puede no optar por nuestros bienes o servicios, la segunda fuerza se fundamenta en el poder de negociación del proveedor con quién se debe mantener una relación gana-gana y no estar supeditados a las condiciones de este, la tercera fuerza se fundamenta en la amenaza de nuevos competidores que va a depender de las barreras que se tengan en el mercado para esta amenaza, una vez allí se debe plantear que tan significativa es esta amenaza, la cuarta fuerza se fundamenta en la amenaza de productos sustitutos el cual puede presentarse como una alternativa más económicas o mediante

bienes que reemplazan a los existentes con otras características diferentes a nuestros productos o servicios, la quinta fuerza se fundamenta en la rivalidad entre los competidores, para ello se deben haber establecido los parámetros necesarios para afrontar las cuatro fuerzas previas y con ello formular estrategias con las cuales afrontar la competencia.

Al abordar las estrategias competitivas planteadas por Porter, nos va a permitir desarrollar de forma consistente y permanente en un período de tiempo el rumbo que haga posible que la empresa tenga ventajas frente a la competencia, para ello debe definir si la estrategia a utilizar va a ser defensiva, ofensiva o un híbrido de ambas, para lo cual se deben establecer si los objetivos a alcanzar son de corto, mediano o largo plazo. Al definir las estrategias se debe evaluar el tiempo de retorno y los resultados obtenidos y si estos son adecuados y convenientes para la inversión a realizar.

1.6.2.1.1. Factores Las Cinco Fuerzas de Porter

En su modelo, Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria:

1. La rivalidad entre los competidores.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. La fuerza de los productos sustitutos.

1.6.2.1.2. Dimensiones:

Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias de gran eficacia para lograr un mejor desempeño, las dimensiones son:

1. Liderazgo global en costes
2. Diferenciación

3. Segmentación

De acuerdo a Porter (2015):

En ocasiones una compañía logra utilizar con éxito más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo, según veremos luego. Para llevar a cabo de manera eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizativo que se diluirán si existen varios objetivos principales. Las estrategias tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales su estructura significa que todos los integrantes puedan obtener altos rendimientos, mientras que en otros el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto. (pág. 77)

La elección de la estrategia genérica a ser utilizada va a estar determinada por la capacidad que tenga la organización de conocer sus atributos y el entorno en el que se desenvuelve, ya que cada estrategia va a estar ligada a una cualidad que debe ser vista como fortaleza, una vez conocida esta capacidad y establecida la estrategia genérica a ser utilizada se podrá estimar el rendimiento esperado y la ventaja que se va a obtener frente a la competencia o mejora con los clientes o potenciales clientes.

1.6.2.1.2.1. El liderazgo en costos globales

Según Porter (2015):

El liderazgo en costes exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos

variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención dirigida al control de costes. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costes bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costes globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. (pág. 78)

La manera de lograr el liderazgo en costos se basa en la forma objetiva de como diseñar las líneas de producción, sean estas, producción de bienes o prestación de servicios, con la finalidad de asegurar un diseño que evite la repetición de actividades o duplicidad de las mismas, luego se deben determinar cuáles son las mermas o reprocesos que pueden afectar de forma significativa los costos calculados o planificados, cuando se determinan estas actividades estamos frente al establecimiento del nivel de eficiencia de nuestras operaciones, el segundo aspecto a evaluar son las materias primas e insumos a utilizar, para ello se debe de asegurar que las compras se realicen de forma tal que aseguren un precio competitivo una vez procesado el bien o

insumo o una vez prestado el servicio; y por último se establecen los canales de distribución o medios de prestación de servicios que aseguren un medio eficiente de entrega o prestación evitando que se incrementen los gastos operativos y afecten el precio final.

1.6.2.1.2.2. Diferenciación

Porter indica que la diferenciación se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando algo que en toda la industria se percibe como único. Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutivos que la competencia. (pág. 80)

Para asegurar la diferenciación del producto o servicio es necesario implementar actividades de diseño o desarrollo innovadores que hagan posible que el bien o servicio a prestar tengan la condición de únicos, ya sea por la utilidad, material, versatilidad o funcionalidad del mismo.

La forma de establecer un producto o servicio diferenciado partirá del conocimiento que se tenga del mercado y de las necesidades a cubrir, frente a ese escenario es posible o se hace imperativo modificar los productos existentes o innovar en instrumentos o mecanismos que permitan cubrir esa expectativa o necesidad detectada, así mismo, esto debe estar sujeto a derechos de patente, de ser posible, o información poco accesible o componentes que signifiquen costos altos en caso de copias o creación de productos similares, es por eso que

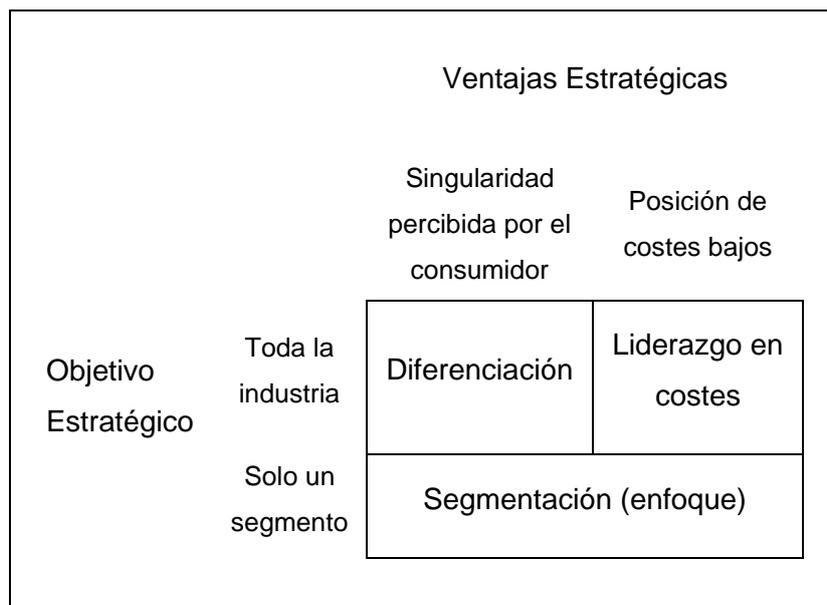
el proceso de diseño toma particular relevancia cuando se pretende establecer como estrategia la diferenciación para poder superar a la competencia o estar por delante de ella.

1.6.2.1.2.3. Segmentación

Porter define que la segmentación se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. (pág. 81)

Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. (pág. 81).

Figura 1. Tres estrategias



La empresa que consigue esta estrategia de segmentación o enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costes bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. (pág. 82)

Para poder desarrollar el enfoque de segmentación se requiere conocer el público objetivo o la necesidad a

cubrir, a partir de ello establecer los márgenes de ganancia, unidades a vender y el nivel de rotación de las existencias, ya que al tratarse de mercados específicos no va a ser posible masificar los bienes o servicios ofertados, al desarrollar este tipo de estrategia es necesario tener información adecuada que asegure la cobertura de las necesidades del espacio a donde se pretende llegar, ya sea por exclusividad, oportunidad o ediciones.

Como se señala, el conocimiento del público objetivo va a ser primordial para la determinación del tipo de producto o servicio que se va a dirigir a este sector, para ello los factores de precio, unidades y atributos del producto deben de estar estrechamente relacionados con los potenciales compradores, la segmentación puede realizarse por estratos sociales, gustos comunes y focalizados de consumo, preferencias específicas, edades, etc.

1.6.2.1.2.4. Otros Requisitos de las estrategias.

Tabla 1.

Estrategias: otros Requisitos

| ESTRATEGIA GENÉRICA | RECURSOS Y CAPACIDADES COMÚNMENTE REQUERIDOS | NECESIDADES ORGANIZATIVAS COMUNES |
|------------------------------|---|---|
| Liderazgo en costes globales | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. • Capacidades de ingeniería de procesos. • Supervisión meticulosa de la mano de obra. • Productos diseñados para facilitar la manufactura. • Sistema barato de distribución. | <ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costes. • Informes detallados y frecuentes de control. • Organización y responsabilidades bien estructuradas. • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos. |
| Diferenciación | <ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing. • Ingeniería de productos. • Estilo creativo de investigación básica. • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. • Larga tradición en la industria o | <ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, |

| | | | |
|------------------------|---|--|---|
| | | combinación original de capacidades obtenidas de otras industrias. | científicos o personas creativas. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación incondicional de otros canales. | |
| Segmentación “enfoque” | o | <ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigida a determinado objetivo estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivos estratégicos. |

Las estrategias exigen a veces diversos estilos de liderazgo, pueden traducirse en culturas y ambientes organizativos muy distintos y atraerán a personas de lo más heterogéneas.

1.6.2.1.3. Estancamiento en la mitad

Porter indica que las tres estrategias son modelos alternativos que nos permite hacer frente a las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una empresa no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones, es decir, “se queda estancada en la mitad” y, por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costes bajos; además, no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costes bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costes en una esfera más limitada. (pág. 84).

La empresa que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde clientes de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costes bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizativa no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio. (pág. 84)

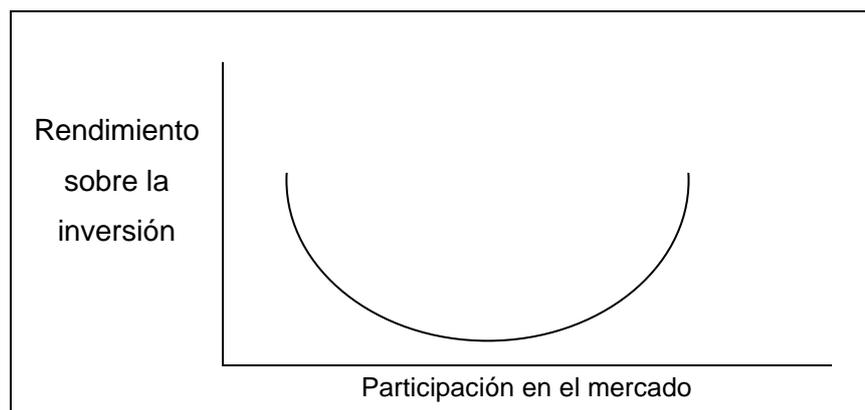
Una empresa que se estanque en la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental, Habrá de tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costes o por lo menos la paridad de ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse y, quizá, la necesidad de comprar participación en el mercado. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular o distinguirse en alguna forma de la competencia (diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las ventas totales. La elección entre opciones dependerá necesariamente de las capacidades y limitaciones de la empresa. No se puede implantar bien ninguna de ellas si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizativas y un estilo directivo adecuado. Rara vez una compañía está en situación de adoptar las tres opciones. (pág. 85)

Suelen requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para librar a la empresa de una situación tan poco envidiable como ésta. Con todo, parecen tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y, al hacerlo, casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no

podrán evitar las contradicciones que ello supone. (pág. 85)

Los conceptos que acabamos de exponer sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significará que las empresas pequeñas (con una estrategia de segmentación o de diferenciación) y las grandes (con una estrategia de liderazgo en costes) son las más beneficiosas, mientras que las de tamaño mediano son las menos beneficiosas. Ello implica una relación en forma de U entre rentabilidad y participación en el mercado. (pág. 85)

Figura 2. Diagrama de la relación en forma de U.



Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra en la figura no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar la segmentación o “enfoco” o la diferenciación, todo gira en torno a los costes, y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el coste tiene poca importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y en otras, la competencia resulta tan intensa que la única manera de obtener una estrategia

de segmentación o de diferenciación, postura que parece adoptarse en la industria siderúrgica estadounidense. Finalmente, la posición de costes bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la segmentación, a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado. (pág. 85)

Es imposible no aplicar una estrategia genérica en el sector que se desea ingresar, ya que eso significaría que el crecimiento o la permanencia de la industria se vería limitada a un corto tiempo, la teoría señala que las pequeñas y medianas empresas regularmente van asociadas a la estrategia de segmentación o diferenciación y las grandes empresas a la estrategia de liderazgo en costos. No necesariamente la participación en el mercado significa mayor rentabilidad, lo que se debe de buscar es identificar cuál es la estrategia que se debe de aplicar a la industria o sector que se quiere desarrollar, frente a la estrategia genérica identificada se debe iniciar el desarrollo de políticas que hagan posible la implementación, para evitar buscar de manera paulatina la aplicación simultánea de todas ellas, lo cual puede finalizar en un rotundo fracaso para la organización.

Las organizaciones se estancan en la medida en que no se fijan un horizonte, no entienden su producto y no conocen el entorno en el cual van a desarrollarse, sea por presencia de competencia, facilidad de acceso al mercado, producto que pueden ser reemplazados por lo ofrecidos, por lo tanto, se vuelve importante establecer de forma acertada cuál es la estrategia genérica en la cual se va a involucrar la organización.

1.6.2.1.4. Riesgos de las estrategias

Según Porter, los riesgos de implantar las estrategias son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en erigir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias. (pág. 87)

Se debe de definir si la empresa va a brindar un servicio o producir un bien que requiere una continuidad de volúmenes altos de producción o de baja rotación, de ser así, no se puede elegir la estrategia de segmentación o estrategia de diferenciación, definitivamente tiene que implementar la estrategia de liderazgo en costos globales. La clave de éxito radica en la identificación del producto o servicio a brindar.

1.6.2.1.4.1. Riesgos del liderazgo en costes globales

Porter comenta que el liderazgo en costes impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que prolifere la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. La reducción de costes mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarles mucha atención. (ídem)

El liderazgo en costes está expuesto a los mismos riesgos, de basarse en las economías de escala o en la

experiencia como barreras de entrada de competidores. He aquí algunos de ellos: cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior; aprendizaje de costes bajos por las nuevas empresas o por los competidores mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno; incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costes; inflación de los costes que aminora la capacidad de la empresa para conservar un diferencial de precios y que le permita atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia. (pág. 87)

Es posible lograr la estrategia de liderazgo en costos globales siempre y cuando se tenga en cuenta la actualización de la tecnología de forma permanente, con la finalidad de mantenerse vigente y actualizado en el mercado, ya que las maquinas o procesos obsoletos lo único que hace es elevar los costos.

Además, se debe diseñar e implementar la metodología de cómo se plantea la secuencia y realización del proceso.

Finalmente, identificar la legislación que debe de cumplir y aplicar en las líneas de producción y que pueda tener un efecto adverso al momento que se decide entrar a otros mercados.

1.6.2.1.4.2. Riesgos de la diferenciación

Porter, manifiesta también la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos: el diferencial de costes entre los competidores de costes bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen

que representan sus productos; desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados; la imitación disminuye la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran. (pág. 88).

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una empresa puede alcanzar la diferenciación y, no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se queda rezagado en los costes a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un competidor de costes bajos está en condiciones de introducirse exitosamente en el mercado. Por ejemplo, Kawasaki y otros fabricantes japoneses de motocicletas han atacado exitosamente a varias empresas diferenciadas como Harley-Davidson y Triumph en las motocicletas grandes, ofreciendo grandes ahorros a los usuarios. (ídem)

Los riesgos se deben de evaluar de manera constante, en este caso, al momento de definir la estrategia de diferenciación se debe tomar en consideración el cambio de los gustos y tendencias de los clientes; y, la necesidad de sacrificar cualquier atributo positivo del producto por el factor precio comienzan a significar un riesgo en la estrategia.

Otro riesgo a lo que se encuentra expuesta la estrategia de diferenciación es la facilidad o capacidad que tiene la competencia o mercado emergentes de poder imitar los productos o fabricar productos similares a precios mucho menores, frente a ello la estrategia de diferenciación está expuesto a situaciones de riesgos mayores.

1.6.2.1.4.3. Riesgos de la estrategia de segmentación o de “enfoco”

Porter indica que la estrategia de segmentación entraña otra serie de riesgos: El diferencial de costes entre los competidores de línea general y la empresa con una estrategia de “enfoco” crece y acaba eliminando las ventajas de costes logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella; se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general; los competidores descubren sub-mercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la empresa orientada a la segmentación. (pág. 89).

Un riesgo a evaluar es el nivel de conocimiento del mercado donde se desarrollan las actividades, ya que la competencia puede descubrir sub mercados dentro del mercado objetivo que se está pretendiendo segmentar o se tiene segmentado.

La elección de la estrategia genérica a ser utilizada va a estar determinada por la capacidad que tenga la organización de conocer sus atributos y el entorno en el que se desenvuelve, ya que cada estrategia va a estar ligada a una cualidad que debe ser vista como fortaleza, una vez conocida esta capacidad y establecida la estrategia genérica a ser utilizada se podrá estimar el rendimiento esperado y la ventaja que se va a obtener frente a la competencia o mejora con los clientes o potenciales clientes.

1.6.2.2. Estrategias Competitivas:

Es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayor parte de las empresas, por decir que todas, el desafío máximo es registrar un desempeño superior al de sus rivales. (Hill, 2015, pág.3)

Para Hill, existe cuatro estrategias al nivel de negocio para defenderla frente a las competidoras:

1.6.2.2.1. Dimensiones:

Las compañías optan por alguna de las cuatro estrategias al nivel de negocio para defenderla frente a las competidoras: el liderazgo en costo, la diferenciación, el liderazgo en costo enfocado a una meta, la diferenciación enfocada a una meta y el liderazgo en costo y la diferenciación integrados. Cada una de las estrategias al nivel de negocio ayuda a la compañía a establecer una ventaja competitiva particular, dentro de un ámbito de competencia particular, y a explotarla. (Hill, 2015, pág.113).

1. Estrategia de Liderazgo en costos
2. Estrategia de Diferenciación
3. Estrategia enfocada a una meta
4. Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

1.6.2.2.1.1. Estrategia de Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costo se entiende como el conjunto de acciones integradas que la compañía desarrolla para producir bienes o servicios, de características que aceptan los clientes, a un costo más bajo que el de las competidoras. Las compañías que optan por la estrategia de liderazgo en costo generalmente venden bienes o servicios estandarizados (pero con grados de diferenciación competitivos) a los clientes más característicos de la industria, la compañía que utiliza la estrategia de liderazgo en costo tiene por meta un segmento o grupo de clientes amplio. Los líderes en costo se concretan en encontrar maneras de bajar sus costos frente a los de las competidoras, repensando continuamente cómo podrían desempeñar las actividades primarias y las de apoyo (como los sistemas de información muy eficientes) para abatir o

mantener costos bajos al mismo tiempo que mantienen grados competitivos de diferenciación. (Hill, 2015, pag 113).

Las compañías que deciden utilizar esta estrategia deben crear productos que se pueda homogeneizar sus procesos, pero brindando un valor agregado al servicio o bienes, además debe tener definido su mercado objetivo al cual desea abarcar, para poder competir con mejores precios que sus rivales.

1.6.2.2.1.2. Estrategia de Diferenciación

Con la estrategia de diferenciación, las compañías proporcionan a los clientes productos que presentan características diferentes (y valiosos). Las compañías deben vender los productos diferenciados a un precio que los clientes consideren competitivos en relación con las características del producto, en comparación con las combinaciones costo/característica que ofrecen los bienes de las competidoras. Dado que son distintos, los bienes o servicios diferenciados tienen un precio de venta adicional. La diferenciación de los productos puede estar fundada en una dimensión cualquiera que valore un grupo de clientes. Las compañías que utilizan esta estrategia pretenden diferenciar sus productos de los bienes o servicios de las competidoras en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanto menos sea la similitud con los productos de las competidoras, tanto más protegida estará la compañía contra la competencia de sus rivales. (Hill, 2015, pag 127).

Para utilizar la estrategia de diferenciación se debe ofrecer un producto distinto al de nuestros competidores, con la finalidad de cubrir las necesidades de nuestros consumidores, así evitaremos las posibles amenazas de productos sustitutos.

1.6.2.2.1.3. Estrategias enfocadas a una meta

Una estrategia enfocada a una meta se refiere al conjunto de acciones que desempeña la compañía para producir bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento en particular dentro del marco de la competencia. Por lo tanto, las compañías utilizan una estrategia enfocada a una meta cuando emplean sus competencias centrales para cubrir las necesidades de un segmento o nicho particular de la industria, excluyendo a los demás. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado a los que la compañía podría dirigir esta estrategia son:

1. Un grupo particular de compradores (por ejemplo, los jóvenes o los adultos mayores).
2. Un segmento diferente de una línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o el grupo de “hágalo usted mismo”)
3. Otro mercado geográfico (por ejemplo, el norte o el sur de Italia mediante una subsidiaria en el extranjero). (Hill, 2015, pág. 122).

Para emplear esta estrategia las compañías deben haber analizado el segmento al cual va a ser dirigida, para brindar productos o servicios, que innovadores cubriendo las expectativas del consumidor.

1.6.2.2.1.4. La estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

Las compañías que utilizan la estrategia de liderazgo en costo y de diferenciación integrados luchan por ofrecer a los clientes productos relativamente bajo que también presentan características diferentes que ellos valoran. Las compañías deben ser flexibles para aprender a usar las actividades primarias y las funciones de apoyo de la cadena de valor de modo que les permita generar productos diferenciados a

costos relativamente bajo. El principal riesgo de esta estrategia es que la compañía podría crear productos que no ofrezcan suficiente valor en el término del costo bajo o de la diferenciación. En tal caso, la compañía se queda “atorada a medio camino”. Las compañías que están a medio camino compiten en desventaja y lo más que puede obtener son rendimientos promedios. (Hill, 2015, pág. 128).

El conjunto de utilizar dos estrategias en simultaneo permite a las compañías brindar productos o servicios diferenciado, pero a un precio bajo, si estas estrategias no son utilizadas con previo análisis del mercado al cual se va dirigir, la compañía podría quedar estancada y se tendría que rediseñar la estrategia.

1.6.2.3. Matriz de Integración Estratégica:

Una política es una guía genérica para la acción. Delimita la acción, pero no especifica el tiempo. Es una definición de propósitos comunes de una organización y establece líneas de orientación y límites para la acción de las personas responsables de la implementación de los planes. De este modo las políticas son planos que se tratan con los problemas recurrentes para los que no existe una solución rutinaria y que llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y a trabajar en conjunto para lograrlos en una forma ampliamente definida. (Chiavenato & Sapiro, 2018, pág.141).

A partir de la matriz de integración estratégica podemos encontrar, del lado estructuralista, cuatro abordajes: agresivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje. Del lado reconstructivista, podemos encontrar políticas de crecimiento, de operación y de relaciones. (Chiavenato & Sapiro, 2018, pág.142).

1.6.2.3.1. Políticas de Crecimiento:

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. Las políticas organizacionales de crecimiento son seis: Liderazgo en costos total, diversificación, internacionalización, interiorización, verticalización, mantenimiento del statu quo. (Chiavenato & Sapiro, 2018, pág.142).

1.6.2.3.2. Políticas de Operaciones:

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios, deber estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad. Las estrategias organizacionales de operaciones son cinco: Liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización/outsourcing, seguimiento y complementación. (Chiavenato & Sapiro, 2018, pág.146).

1.6.2.3.3. Políticas de Relaciones:

Cuando la organización cuenta con capacidad para afrontar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de relaciones con base en esa capacitación centrada en el desempeño de su personal. Una relación clara está constituida por una serie continua de interacciones de colaboración. Se presenta a lo largo del tiempo y crea un contexto en el cual los integrantes, la organización y el cliente participan por medio de interacciones sucesivas. Cada relación es diferente e inherentemente singular. Las estrategias de relaciones se han convertido en algo práctico y accesible a gran escala, en fecha reciente, gracias a la reducción de los costos de los

recursos de TI. Las políticas de relaciones son cinco: innovación, enfoques, alianzas, reestructuración y venta. (Chiavenato & Sapiro, 2018, pág.148).

Figura 3. Matriz Chiavenato/Sapiro de integración estratégica

| Matriz Chiavenato/Sapiro de la integración estratégica | | Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales (Resource-Based Organization) | | |
|---|-------------------------------------|---|--|---|
| | | Políticas de crecimiento (a partir de la aplicación de los recursos organizacionales) | Políticas de operación (a partir del desarrollo de las capacidades organizacionales) | Políticas de relaciones (a partir de la capacitación de las habilidades organizacionales) |
| Modelo estructuralista de organización sectorial | Abordaje agresivo | Liderazgo en costos Diversificación | Liderazgo tecnológico Diversificación | Innovación |
| | Abordaje segmentado | Internacionalización Interiorización | Terciarización | Enfoque |
| Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales | Abordaje defensivo | Verticalización | Seguidora | Alianzas |
| | Abordaje de desinversión o blindaje | <i>Statu quo</i> | Complementaria | Reestructuración Venta |

Evaluando la propuesta realizada de las estrategias competitivas propuesta por Chiavenato & Sapiro, donde se sugiere que existe un juego de roles, el cual debe de ser compartido de forma más amplia y hacer partícipes a los demás integrantes de la organización, para ello se propone una matriz de integración estratégica (figura 3), en la que se explica que de acuerdo a los modelos planteados como son el estructuralista o reconstructivista, para los que se les asigna un tipo de abordaje, que va desde el agresivo hasta el de desinversión o blindaje, una vez definido el modelo se pueden utilizar cualquiera de los elementos planteados en las políticas de crecimiento, operación o relaciones, frente a ello podemos decir que si escogemos el modelo estructuralista de abordaje agresivo y la política de crecimiento, debemos elegir entre el liderazgo en costos o diversificación, si optamos por un modelo reconstructivista con abordaje defensivo y la política de relaciones, debemos elegir establecer alianzas, por citar un ejemplo, este tipo de estrategia puede variar de acuerdo a las capacidades, recursos o competencias que hacen diferente a la organización.

Evaluado los modelos de negocio que pretendemos abordar, el estudio del planteamiento de una matriz de integración no encaja en

los adoptados por las líneas aéreas chilenas, es por ese motivo que el presente estudio descarta la revisión detallada y la formulación de hipótesis que no estén alineados con el sector del que pretendemos evaluar las estrategias competitivas adoptadas.

Al evaluar la formulación de la ventaja competitiva y la estrategia competitiva, se determina que la metodología a usar y que va a significar una mejora en el diseño de nuestro caso de estudio será la estrategia competitiva planteada por Porter, para ello vamos a establecer las acciones a seguir y las estrategias aplicables necesarias para mejorar la competitividad.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de variables

Tabla 2.

Variable, dimensión e indicadores

| Variable | Definición Conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|--------------------------|---|---------------------------|---|
| Estrategias Competitivas | La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria. (...). | Liderazgo en Costos | – % de participación en el mercado aeronáutico. – Boletos aéreos con menor precio. |
| | Así mismo Porter manifiesta que en el nivel más general identificamos tres estrategias internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales. (.....) (Porter, 2015). | Diferenciación | – % de inscritos como pasajeros frecuentes. – Canje de boletos aéreos con puntos. |
| | | Segmentación o de Enfoque | – Categoría de tarifas de las compañías aéreas. |

2.2. Diseño de investigación

(Kerlinger, 2002) señala que: La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente.

(Sampieri, 2014), “la gestación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo de la perspectiva teórica y la hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo”.

El trabajo de investigación a desarrollar, se basa en el tipo de investigación aplicada, los aportes resultantes pretenden brindar ayuda a la comprensión del problema planteado, así mismo se utilizó el diseño transversal, para lo cual se realizó la recolección de datos de un período determinado de tiempo, el cual comprende el año 2017, con la información recogida se aplica el sistema de investigación no experimental, ya que en la presente investigación no se cuenta con elementos que permitan la manipulación de las variables independientes planteadas, la investigación se ha basado en información ya disponible, la cual arroja resultados definitivos y no pueden ser manipulados, alterados o modificados, en función de la información y datos recogidos se van a desarrollar conclusiones y recomendaciones, así mismo, para la recolección de la información se utilizó la técnica de entrevista.

2.3. Unidad de estudio

Para el presente estudio de investigación se tomó como base a todas las líneas aéreas chilenas que operan en territorio chileno, sean de bandera local o extranjeras.

2.4. Población

Tamayo (2003), define a la población como el total del fenómeno que se estudiará y cuyos integrantes poseen una característica en común, la cual será sujeta de estudio.

De acuerdo a las definiciones anteriores, para esta investigación se considera como población todas las aerolíneas en Chile, esta información es obtenida según los pasajeros transportados, es decir, corresponde al total de personas llegadas a Chile y salidas desde Chile por vía aérea.

Tabla 3.

Total de aerolíneas en Chile.

Aerolíneas Tradicionales

Sky Airline

JetSMART

Gol

Latam Airlines Group

Latam Airlines Brasil

C.O.P.A

Aerolíneas Argentinas

American Airlines

Avianca

Latam Airlines Perú

Gol Trans

Air France

Iberia

Air Canadá

United Airlines

Delta Airlines

Qantas Airways

Latam Airlines Ecuador

K.L.M

Aeroméxico

L.A.C.S.A
Alitalia
Austral Taca-Perú
Latam Airlines Paraguay
Chilejet S.A.
Latam Airlines Chile
Chilejet S.A.
Latam Airlines Chile
Amazzonas S.A
Latam Airlines Argentina
Amazzonas Paraguay
One Spa
Aerovías D.A.P
Latin American Wings
Aero Cardal
Aerolíneas del Sur

2.5. Muestra (muestreo o selección)

Arias (2010) define a la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (pág. 83)

Para el presente trabajo se realizará un muestreo no probabilístico que es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. Se realizará un muestreo intencional u opinático, en el cual los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. (pág. 85)

Se realizará el listado de todas las aerolíneas presentes en el mercado chileno durante el período 2017, una vez listados se tomará como muestra las aerolíneas que representen el 95% de participación en el mercado.

Tabla 4.

Muestra

Aerolíneas

Sky Airlines

JetSMART
Gol
Latam Airlinea Group
Latam Airlines Brasil
C.O.P.A.
Aerolíneas Argentinas
American Airlines
Avianca
Latam Airlines Perú
Gol Trans
Air France
Iberia
Air Canadá
United Airlines
Delta Airlines
Qantas Airways
Latam Airlines Ecuador
K.L.M
Aeroméxico
L.A.C.S.A.
Alitalia
Austral Taca-Perú
Latam Airlines Paraguay
Chilejet S.A.
Latam Airlines Chile
Chilejet S.A.
Latam Airlines Chile
Amazzonas S.A.
Latam Airlines Argentina
Amazzonas Paraguay
One Spa
Aerovías D.A.P.
Latin American Wings

Aero Cardal
Aerolíneas del Sur

2.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

2.6.1. Técnicas

2.6.1.1. Entrevistas

Arias (2012) define a la entrevista como una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), la entrevista cualitativa se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otro (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Janesick (1998), señala que, en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Para ello se han preparado una serie de tópicos con la finalidad de cubrir los aspectos relacionados a las estrategias competitivas, las cuales serán validadas por un grupo de académicos y profesionales vinculados al sector aerocomercial chileno.

2.6.1.2. Recolección de Información

Arias (2012) define a la recolección de información como un instrumento de toma de datos en cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la recolección de datos, desde el punto de vista cualitativo es fundamental, solamente que el propósito no es medir variables

para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno.

Los investigadores recurren a diversas fuentes para la recolección de información relacionada a las estrategias competitivas en el sector aerocomercial chileno, como son bibliotecas virtuales, bibliografía del rubro, bibliografía especializada en estrategias competitivas, videos disponibles en las redes sociales, artículos disponibles en las páginas web, etc.

2.6.2. Instrumentos

2.6.2.1. Documentos Escritos

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los documentos escritos son una fuente muy valiosa de datos cualitativos, nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio, ya que la mayoría de personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delimitan sus historias o estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal, entre tales elementos podemos mencionar cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, objetos como vasijas, armas y prendas de vestir, grafiti y toda clase de expresiones artísticas, documentos escritos de cualquier tipo, archivos, huellas, medidas de erosión y desgaste, etc.

Arias (2012) señala como documentos escritos a las publicaciones no periódicas como: libros (fuentes bibliográficas), folletos, tesis y trabajos de grado, trabajos de ascenso, informe de investigación. Publicaciones periódicas como: prensa (fuentes hemerográficas), revistas científicas,

boletines.

2.6.2.2. Cuestionario Estructurado

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los cuestionarios son los instrumentos sociales más utilizados para la recolección de datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Arias (2010) señala que la entrevista tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un período determinado, es decir, se abarcan menos personas.

Se ha elaborado un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, con la finalidad de darle la opción al encuestado limitaciones o encasillamientos a respuestas binarias o múltiples preestablecidas.

2.6.3. Procedimientos de recolección de datos

2.6.3.1. Entrevistas

Arias (2010) sobre el cuestionario de preguntas abiertas, señala que son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la entrevista, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Se realizará mediante llamadas telefónicas o vía web, para ello se realizará la entrevista estructurada, usando el cuestionario previamente elaborado alineado a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

La entrevista se realizó mediante comunicación digital (correo electrónico) al jefe regional de LATAM PASS de Chile, la cual se centró en el nivel de implementación y las estrategias

utilizadas en la compañía, para ello se elaboró una guía de preguntas que sirvió de base para la entrevista. Las respuestas se remitieron entre 7 y 12 días de efectuadas, y se solicitó precisión en preguntas que no quedaron claras para el motivo del presente estudio.

2.6.3.2. Recolección de información

Para ello se reunió datos de forma escalonada, de fuentes como base de datos, documentos físicos y digitales, bibliotecas físicas y virtuales, obras literarias, revistas especializadas, etc., una vez disponible la información se realizarán las citas y referencias requeridas y de acuerdo a la normativa aplicable en las secciones que requieran precisiones o sustento técnico al respecto.

Se utilizaron todos los medios disponibles para el presente trabajo de investigación, como son bibliotecas tanto nacional como municipales y de universidades, se recogió información de bibliografía especializada disponible en páginas web, entrevistas en medios de prensa, memorias anuales, informes de directorio y libros físicos abocados a temas administrativos y casos de estudio.

2.6.4. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

2.6.4.1. Métodos

Arias (2019) señala que se definirán las técnicas lógicas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la información cualitativa debe de ser analizada de forma cualitativa, sin perjuicio que pueda extraerse una información cuantitativa en particular, como: Frecuencia, categorización u otro similar. El análisis cualitativo no se limita a descripciones narrativas, puede abarcar otros contextos o eventos, revelar situaciones, describir patrones y explicarlos, explicar sucesos y hechos y construir teorías.

Para el presente trabajo de investigación se usará el método de

análisis descriptivo, el cual se desarrolla en base a la información recolectada la cual será procesada y se extraerá las conclusiones que validen y refuercen el objetivo e hipótesis planteados.

2.6.4.2. Procedimiento de Análisis de Datos

Se recolectó información la cual fue sometida a discusión y análisis de la cual se extrajo conclusiones teóricas de la interpretación de los datos obtenidos, se pretende establecer una crítica, negativa y/o positiva, con la cual se van a llegar a conclusiones del nivel de implementación de las estrategias competitivas y los factores de éxito resultantes de esta implementación aplicados al sector aerocomercial chileno.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de liderazgo en costos en el año 2017.

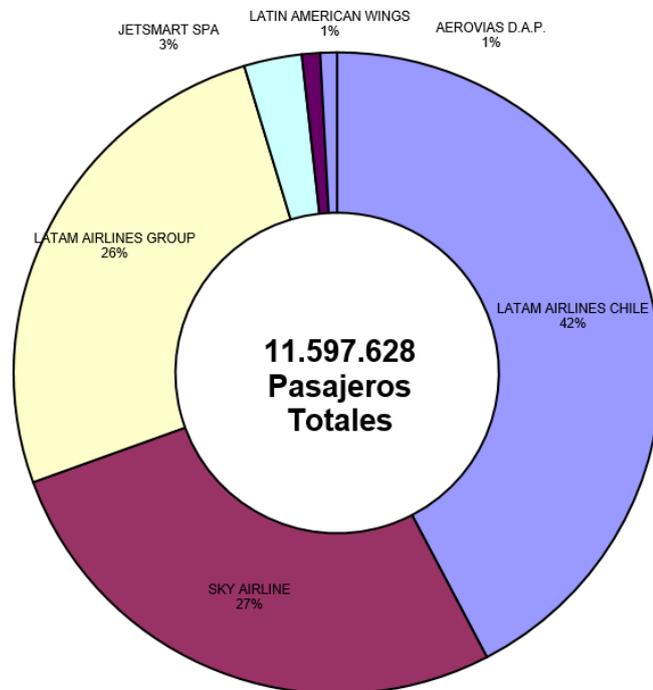
Tabla 5.

Variación en porcentaje, 2017.

| OPERADORES | ENERO – DICIEMBRE | | |
|-------------------------|-------------------|----------|----------|
| | Pasajeros 2017 | PAR % | VAR % |
| LATAM AIRLINES CHILE | 4,887,021 | 42.1 | -6 |
| SKY AIRLINE | 3,131,435 | 27 | 13.8 |
| LATAM AIRLINES GROUP | 2,989,300 | 25.8 | 7.6 |

En la presente tabla podemos determinar que la participación de SKY Airline significa el 27% con una variación porcentual de 13.8%, aumentando de manera significativa su presencia en cielos chilenos, al contrario de LATAM Airlines Chile que su participación se redujo a 42% con una variación de -6%.

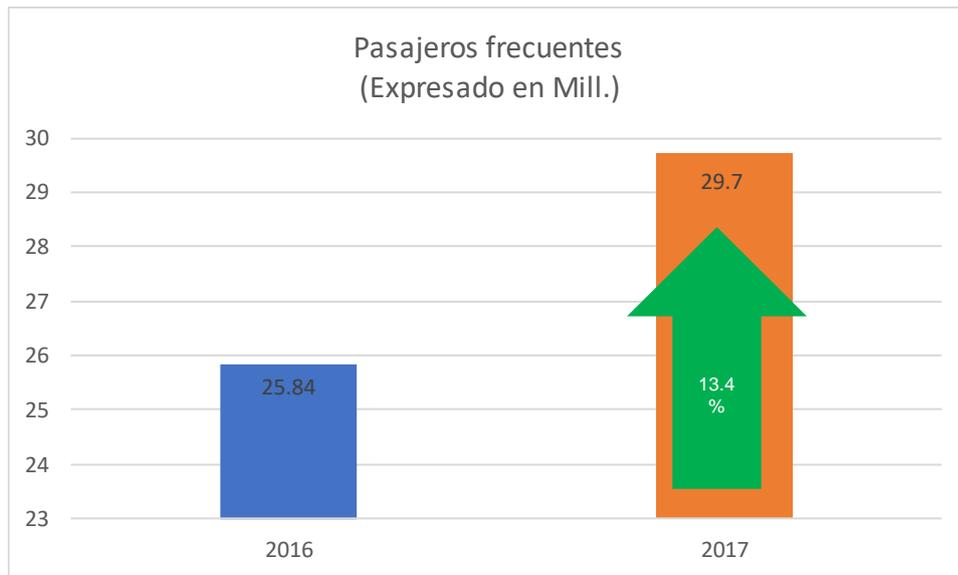
Figura 4. Pasajeros transportados de enero a diciembre 2017



De acuerdo a los datos registrados en la figura 4, se puede deducir que LATAM Airlines Chile maneja el 42% del mercado de transporte de pasajeros de un total de 11 597 628 y su más cercano competidor tiene el 27% del mercado, como es SKY Airlines, con lo cual la implementación de la estrategia de liderazgo global en costes ha permitido dar un salto considerable en su posicionamiento, sin embargo, ello no ha significado una reducción en el transporte de pasajeros para LATAM, pero si ha visto reducido su mercado.

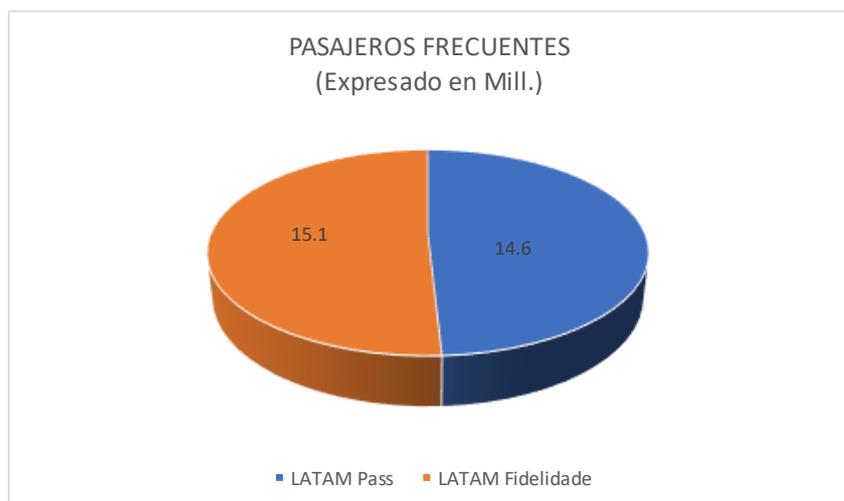
3.2. Identificar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de diferenciación en el año 2017

Figura 5. Pasajeros frecuentes.



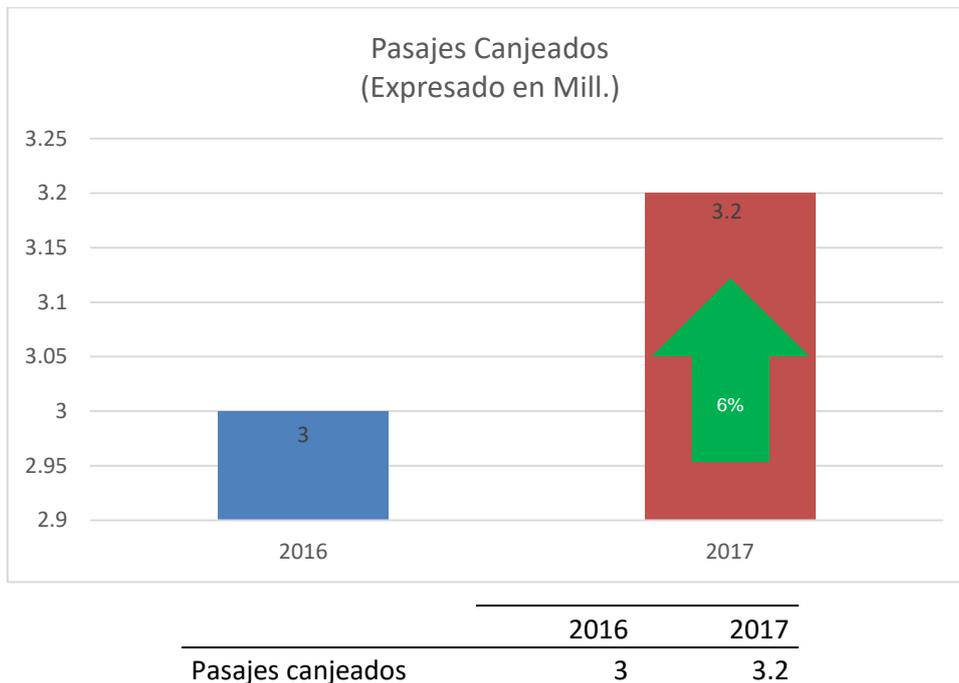
| | 2016 | 2017 |
|----------------------|-------|------|
| Pasajeros frecuentes | 25.84 | 29.7 |

Figura 6. Programa LATAM (Pass / Fidelidade)



| | |
|------------------|------|
| LATAM Pass | 14.6 |
| LATAM Fidelidade | 15.1 |

Figura 7. Crecimiento de pasajeros frecuentes.



Según la memoria anual 2017 de LATAM Airlines, se puede evidenciar un crecimiento de 13.4% de pasajeros frecuentes (figura 5) y un 6% de pasajes canjeados (figura 7), ambos respecto al año 2016. Del crecimiento de 13.4% de pasajeros frecuentes, se puede apreciar que 14.6 millones corresponden a LATAM Pass y 15.1 millones a LATAM Fidelidade (figura 6).

3.3. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de segmentación en el año 2017

Figura 8. Estructura tarifaria LATAM

| | Promo | Light | Plus | Top |
|--|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------|
| Equipaje de mano 1 pieza de 8 kg | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Equipaje de bodega Pieza de 23 kg | Costo extra desde \$ 10.990 | Costo extra desde \$ 10.990 | 1 pieza | 2 piezas |
| Selección de asiento | Costo extra | Costo extra | ✓ | ✓ |
| Asiento LATAM+ | Costo extra | Costo extra | Costo extra | ✓ |
| Cambios + diferencia de tarifa | × | × | Desde \$ 25.000 | ✓ |
| Devolución | × | × | Antes del vuelo por \$ 36.000 | ✓ |
| Acumulación de Millas LATAM Pass 5 millas por US\$ | × | ✓ | ✓ | ✓ |

Según la memoria anual 2017 LATAM Airlines ha diseñado un sistema de tarifas por atributos, donde el pasajero paga por los servicios que necesite, como elegir asientos preferentes, flexibilidad para cambio o devolución de pasajes, cubriendo las necesidades de tres sectores principalmente, no siendo los únicos, turistas VIP, ejecutivos y corporativos, para ello ha diseñado las tarifas Promo, Light, Plus y Top. (figura 8).

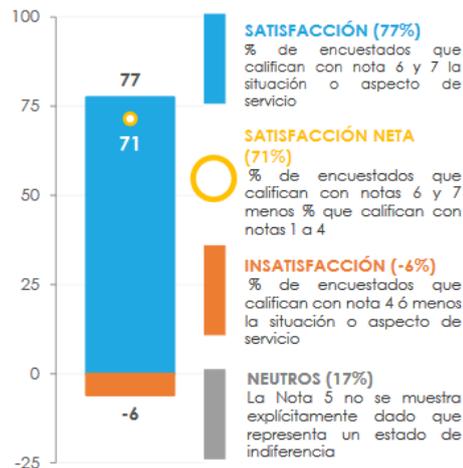
Figura 9. Estructura tarifaria SKY Airline

| Tarifa | Tarifa | Tarifa |
|--|---|--|
| ZERO | PLUS | FULL |
| Una tarifa en la que podrás combinar: | Esta tarifa está hecha a tu medida: | Diseñada para los que gustan viajar cómodos: |
| <ul style="list-style-type: none"> Un bolso de mano + Asiento asignado al azar | <ul style="list-style-type: none"> Un bolso de mano + 1 equipaje de mano + 1 equipaje en bodega de 23kg. + Elección de asiento estándar | <ul style="list-style-type: none"> Un bolso de mano + 1 equipaje de mano + 2 equipajes en bodega de 23kg. + Asiento preferente + 1 cambio de vuelo + 1 cambio de nombre + Star pass |

Las tarifas ofrecidas por SKY Airline se divide en tarifa Zero, tarifa Plus y tarifa Full teniendo también implementado en menor medida la estrategia de segmentación.

3.4. Análisis de las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017.

Figura 10. Porcentaje de Satisfacción



En la figura 10, podemos visualizar las condiciones mínimas evaluadas en la categoría contractual las marcas que postulan al premio deben tener una satisfacción neta mayor o igual al 60%; en la categoría transaccional las marcas que postulan deben tener una satisfacción neta mayor o igual al 70%; en caso contrario, se declarará el sector desierto. (ProCalidad, 2018)

De acuerdo al estudio realizado por la empresa Pro Calidad, organización sin fines de lucro que tiene por objetivo el fortalecimiento en las empresas chilenas de un decisivo enfoque hacia el cliente, que aumente gradualmente su nivel de competitividad, otorgó por segunda vez a la empresa SKY el Premio Nacional de Satisfacción de Clientes 2017 en la categoría de línea aéreas. Dicho reconocimiento reafirmo el trabajo realizado por el equipo de la compañía y permite inferir que su transición de un modelo tradicional a uno de bajo costo y tarifas bajas. Dicho premio se basó en la opinión de 30 mil encuestas y analiza a más de 100 marcas y 25 sectores distintos, siendo uno de estos el transporte aéreo. Considera reconocimiento y valoraciones que los propios clientes entregan a la compañía, quienes evalúan aspectos como la relación precio-calidad, satisfacción general y la tasa de problemas. “Este reconocimiento es fruto del esfuerzo de todos quienes formaron parte de SKY y que buscamos, no solo más personas puedan volar, sino, que lo

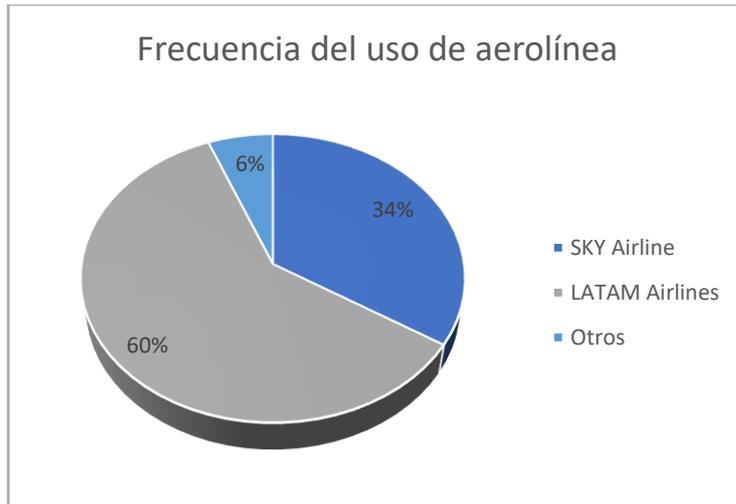
hagan con una compañía que cumple con los estándares que promete”, asegura el Gerente General de SKY, Holger Paulmann.

Las variables utilizadas para el cálculo del Premio Nacional de Satisfacción de Clientes son: Satisfacción, Satisfacción dado precio, Tasa de problemas. Las metodologías para obtener el premio nacional de satisfacción de clientes son: 1. A través de un análisis factorial, se genera único factor, considerando las tres variables mencionadas. 2. Se obtiene un puntaje para cada marca, ordenándolas de mayor a menor. 3. Se determina si existe diferencias significativas entre la primera y la segunda marca (de acuerdo a un test estadístico de medias). 4. Aquella con el puntaje mayor y que pase el mínimo exigido para la categoría será declarada ganadora. En caso contrario, se declarará un empate.

Según la entrevista realizada al señor Alan López Jefe Regional de la empresa LATAM, menciona que la estrategia utilizada es la diferenciación y segmentación, se basa en la fidelización del cliente ofreciendo: Seguridad, puntualidad, frecuencia y diversidad de rutas.

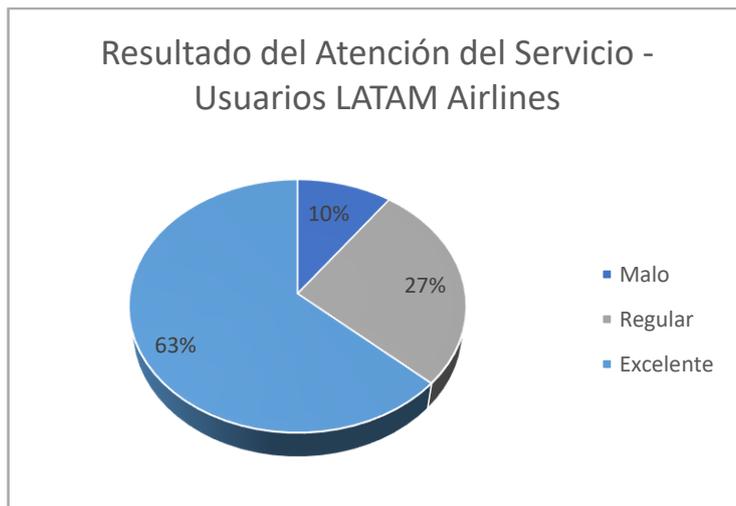
El siguiente resultado está basado en la información suministrada de 50 encuestas realizadas a los ciudadanos que residen en el país de Chile y que han hecho uso del servicio de aerolíneas aéreas en el año 2017. El objetivo es determinar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que brindan, con el fin de identificar las estrategias que utilizan las líneas aéreas.

Figura 11. Frecuencia de uso de aerolínea



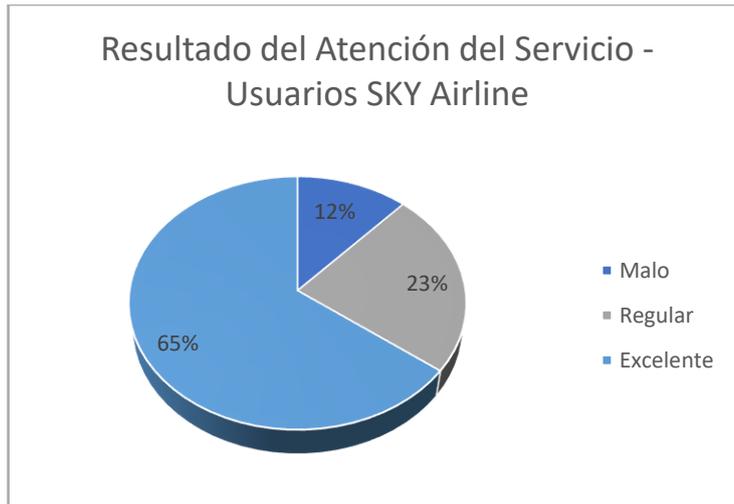
La aerolínea que obtuvo mejor resultado fue LATAM Airlines con un 60%, en segundo lugar, lo obtuvo SKY Airline con un 34% y finalmente otras aerolíneas obtuvo un 6% de uso.

Figura 12. Resultado de Atención del Servicio – Usuarios LATAM Airlines



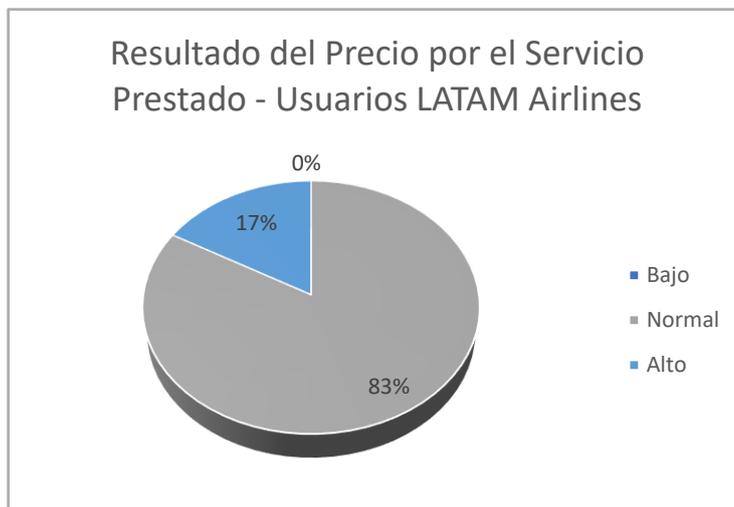
Los usuarios de LATAM Airlines califican la atención al servicio de la siguiente manera: Servicio excelente – 63%, Servicio regular - 27% y Servicio malo - 10%.

Figura 13. Resultado de Atención del Servicio – Usuarios SKY Airline



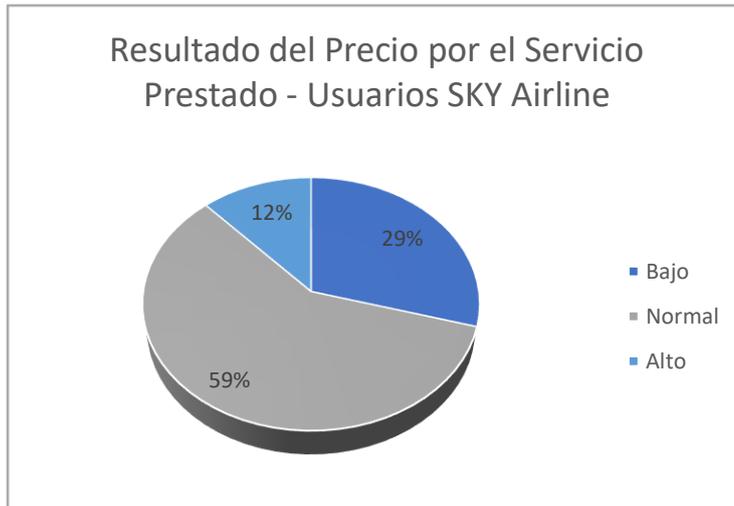
Los usuarios de SKY Airlines califican la atención al servicio de la siguiente manera: Servicio excelente – 65%, Servicio regular – 23% y Servicio malo – 12%.

Figura 14. Resultado del Precio por el Servicio Prestado – LATAM



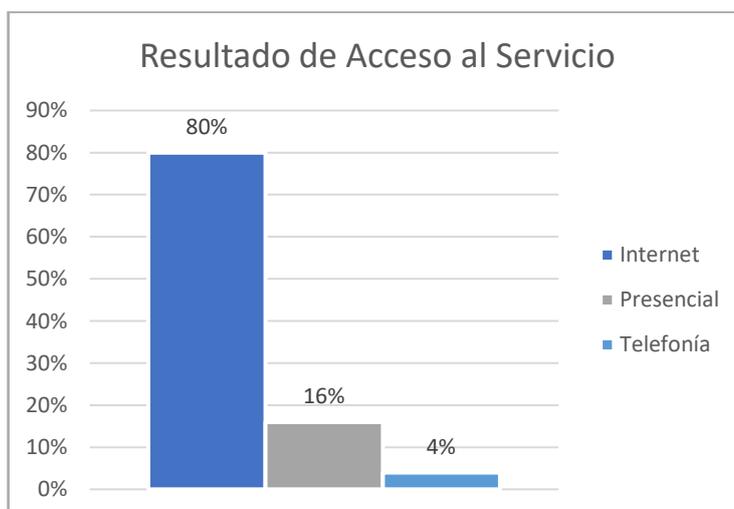
Los usuarios de LATAM Airlines califican el precio por el servicio prestado de la siguiente manera: Bajo – 0%, Normal - 83% y Alto - 17%.

Figura 15. Resultado de Precio por el Servicio Prestado - SKY



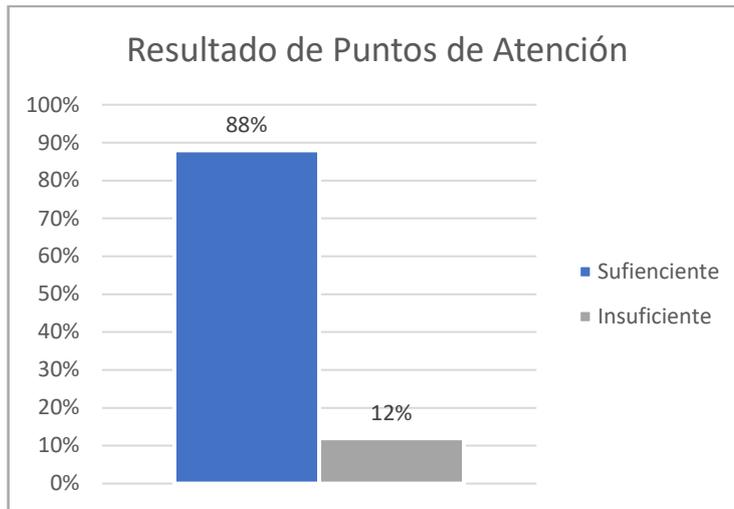
Los usuarios de SKY Airlines califican el precio por el servicio prestado de la siguiente manera: Bajo – 29%, Normal – 59% y Alto – 12%.

Figura 16. Resultado del Canal de Acceso al Servicio



Según los resultados el canal que han utilizado para acceder a este servicio son: Internet – 80%, Presencial – 16% y Telefonía – 4%

Figura 17. Resultado de Puntos de Atención



Según los resultados sobre la suficiencia de los puntos de atención son: Si son suficientes – 88% y No son suficientes – 12%.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

4.1.1. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de liderazgo en costos en el año 2017

Para Porter la estrategia de liderazgo en costos se basa en la forma objetiva de como diseñar las líneas de producción de bienes o prestación de servicios, con la finalidad de asegurar un diseño que evite la repetición de actividades o duplicidad de las mismas. (2015). Quedó demostrado que, aplicando correctamente la estrategia de Liderazgo en costos Globales, SKY Airline tuvo una participación de 27% a comparación de LATAM Airlines Chile, que su participación se redujo a 42.1%, esto no ha significado una reducción en el transporte de pasajeros en el 2017.

Frente a este escenario, LATAM decidió implementar la estrategia semi Low Cost el año 2017, debido al ingreso de líneas aéreas con estrategias Low Cost como SKY Airlines y JetSMART y que le significaron reducciones importantes en ingresos, pasajeros y presencia en un segmento importante de mercado, se estima que LATAM va a seguir migrando de forma paulatina a la estrategia de liderazgo global en costos sin perder la diferenciación que la ha caracterizado, punto a ser analizado en el siguiente tópico.

La relación de las estrategias con nuestro objetivo, permiten comprobar que, si la empresa tiene un plan estratégico bien estructurado, identificando la necesidad del consumidor y la estructura de sus costos, va a tener una ventaja competitiva que le permitirá diferenciarse de sus competidores, lo cual fue la clave de éxito de la estrategia Low Cost adoptado, como es llamado en la industria aerocomercial.

4.1.2. Identificar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de diferenciación en el año 2017.

Porter indica que la diferenciación se base en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando algo que en toda la industria se percibe como único, identificamos que LATAM Airlines fideliza a sus clientes, brindando elementos diferenciadores acorde a las necesidades y expectativas identificadas en sus pasajeros, como: programas de pasajeros frecuentes previa inscripción, uso de las aerolíneas vinculadas a LATAM, acumulación de millas en comercios asociados, canje de millas en productos no aéreos (hoteles, tecnología), canje de millas en coalición con otros socios (Claro, Booking, Shell, Santander), entretenimiento a bordo, mercado LATAM y wifi a bordo que han tenido buena acogida en sus pasajeros.

Se pudo identificar que en el 2017, LATAM tuvo un crecimiento del 13.4% de pasajeros frecuentes de los cuales el 14.6 millones corresponde al programa LATAM PASS y 15.10 millones corresponde al programa LATAM Fidelidade, también obtuvo un crecimiento del 6% de pasajeros canjeados.

4.1.3. Determinar las estrategias competitivas en las líneas aéreas desde la estrategia de segmentación en el año 2017

Porter define que la segmentación se centra en un grupo de cliente, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En caso de SKY Airlines también ofrece una estructura de tarifas las cuales se divide en: Zero, Plus y Full.

Asimismo, LATAM determina su estrategia de segmentación implementado una estructura por atributos que son: Promo, Light, Plus y Top; permitiendo al pasajero pagar por los servicios que necesite, además incluye la segmentación de los pasajeros, ingresos ancillary (servicios adicionales obtenidos por la empresa que no forman parte

del servicio principal, como transporte, alojamiento, comidas, etc.).

4.1.4. Análisis de las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017

En base a los resultados obtenidos de la investigación sobre las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas 2017, se determina que las estrategias competitivas son: liderazgo global en costes, diferenciación y segmentación, teoría argumentada por Michael Porter el cual manifiesta que las estrategias competitivas consisten en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria.

Asimismo, de acuerdo a la tesis doctoral Estrategias de Fijación de Precios de las Aerolíneas de Bajo Costo (Moreno, 2013), podemos tomar como marco de referencia que la implementación de modelos de negocio Low Cost han gatillado las políticas internas y el viraje hacia modelos de negocios por parte de las aerolíneas tradicionales, partiendo de una simple premisa, más rutas a menos precio, abriendo el mercado a viajeros que no tenían la oportunidad de transportarse vía aérea, una vez detectada esa necesidad, los modelos de negocio de las grandes aerolíneas se vieron obligadas a voltear su mirada a ese mercado emergente que necesitaba ahorrar en tiempo con precios accesibles.

De acuerdo a la tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial, Estudio de Prefactibilidad para la Creación de una Aerolínea de Bajo Costo que atienda Rutas Nacionales (Lique y Motta, 2017), podemos establecer que el éxito de la implementación de un modelo de negocio o estrategia, va a ser en gran medida si se elabora de manera concienzuda un plan de negocios, considerando los puntos de conexión los servicios conexos brindados y las rutas a ser cubiertas, en este punto nos encontramos con una ausencia significativa, ya que al no contemplar un mercado con capitales fuertes puede significar esfuerzos vanos en el desarrollo del modelo de negocio, para lo cual se sugiere considerar las actividades de

marketing y potenciación o generación de una marca, que acompañe al modelamiento del negocio y sus estrategias, así como los volúmenes de venta y rutas a ser cubiertas.

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los ciudadanos que residen en el país de Chile se deduce que la aerolínea más usada en la ciudad de Chile es LATAM Airlines, seguida de SKY Airline; a esto se suma la atención del servicio donde los usuarios de cada aerolínea mencionada califican en un mayor porcentaje como un servicio excelente; y finalmente el precio que pagan por el servicio recibido ha sido calificado como precio normal.

Considerando el ingreso de aerolíneas con modelos de negocio diversos y la implementación de estrategias por parte de las aerolíneas locales y foráneas, se entiende la demanda creciente de vuelos aéreos en el mercado chileno, que de acuerdo a la Junta Aeronáutica Nacional (JAC) en el año 2017 significó un crecimiento del 7% con respecto al año 2016.

Situación contraria a las teorías de Hill y Chiavenato & Arao, quienes realizan el estudio de sus dimensiones en base a las estrategias de Porter, sin embargo, consideran dentro del estudio nuevas estrategias que las empresas pueden implementar de acuerdo a su industria, estrategias mencionadas en nuestras bases teóricas. No obstante, en la actualidad las industrias de líneas aéreas no aplican dichas estrategias.

4.2. Conclusiones

El presente trabajo de investigación se encaminó a analizar las estrategias competitivas en las líneas aéreas chilenas, 2017.

El ingreso de SKY Airline con la estrategia de liderazgo en costos permitió el acceso a sectores con menor poder adquisitivo y de escaso o nulo uso de dichos servicios, generando que esta aerolínea tenga el 27% de pasajeros transportados en el 2017, lo que la convierte en la segunda con mayor participación. Cabe mencionar que SKY Airline ganó por segunda vez el Premio Nacional de Satisfacción de Clientes,

en la categoría de líneas aéreas, quedando demostrado que el pasajero chileno no solo evalúa el precio y sino la atención del servicio.

De acuerdo a la investigación realizada la empresa LATAM implementa la segunda estrategia teniendo como resultado un crecimiento de 13.4% de pasajeros frecuentes, logrando la fidelización de sus clientes, teniendo alianzas estratégicas con establecimientos para acumular millas y poder realizar el canje de boletos aéreos, en ese sentido, obtuvieron un crecimiento del 6% respecto al 2016.

En la actualidad LATAM y SKY Airline también utilizan las estrategias de segmentación el cual se ve reflejado en la diversidad y accesibilidad a tarifas que permitan a los usuarios gozar de beneficios acordes a sus capacidades de gasto y pago, esto apoyado en servicios que marquen de forma adecuada este tipo de estrategia, como son, el uso de salones VIP, prioridad en el abordaje, servicio a bordo.

Finalmente, las implementaciones de estrategias competitivas en una industria pueden ser aplicadas en conjunto o independientes, ello va depender de los objetivos y misión de la empresa, de tal forma que asegure el éxito de la implementación y el logro de los resultados esperados.

4.3. Recomendaciones

Es importante que las aerolíneas que utilizan la primera estrategia no solo consideren bajar sus precios, sino evaluar los puntos a ser sacrificados para asegurar o mejorar la operatividad de la compañía, sin perder el enfoque de brindar un buen servicio.

Se debe mejorar las herramientas tecnológicas o logísticas para que el pasajero tenga una experiencia positiva y placentera al momento de usar los servicios, ello debe ser un factor clave al momento de seleccionar un servicio.

Se recomienda implementar modelos de segmentación de acuerdo un

análisis del público objetivo al que se va a llegar, considerando que se va a tener menor afluencia de pasajeros, pero que va a ser suplido por mayor ingreso en valor monetario; la selección y aplicación de servicios dirigidos a este sector debe de ir acompañado con los beneficios obtenidos y bondades de optar por este modelo.

Se recomienda realizar un estudio de mercado para identificar todos los factores a tener en cuenta al momento de la implementación de su estrategia de negocio.

CAPÍTULO 5. Referencias

- Aeropuertos del mundo.* (2018). Recuperado de www.aeropuertosdelmundo.com.ar/america/sur/chile/aeropuertos/santiago-servicios.php
- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de costos*. México D.F.: Patria.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Barcelona : Episteme.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2009). *Sistema Integral de Gestión: Una sola gestión, un solo equipo (1a. ed.)*. Antioquía: Universidad de Antioquía.
- Bribiesca, J., & Castillo, R. (2013). *Estrategia Competitiva y Gestión Administrativa (1ª. ed.)*. California: Createspace Independent Pub.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración (8va. ed.)*. México D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.)*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Durán, P., & Prieto, S. (2016). *Sky Airline: en ruta hacia una nueva estrategia low cost*. Carolina del Sur: University of South Carolina.
- E Destinos.* (2018). Obtenido de www.edestinos.com.pe/consejos-para-viajeros/pasajes-de-avion/enciclopedia-de-vuelos/categorias-de-vuelo-de-las-companias-aereas
- Escalante, K. (2009). *Estrategias competitivas (1a. ed.)*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Hill, C. (2015). *Administración estratégica, teoría y casos: un enfoque integral (11a. ed.)*. Lima: CENGAGE Learning.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica (1a. ed.)*. México D. F.: Patria.
- Marcigliano, A. (2017). *Cielos baratos: historia y presente de las low costs*. Santiago de Chile: LADEVI .
- Peng, M. (2015). *Estrategia Global (3a. ed.)*. Lima: CENGAGE Learning.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México D. F.: Patria.
- Praxis.* (2018). Obtenido de <https://www.praxis.cl/herramientas/>
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría-Metodología-Mapas estratégicos; Índices de gestión-Alineamiento; Ejecución estratégica (11a. ed.)*. Bogotá: 3R .
- Soriano, C. (2013). *Control de Costes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica (4a. ed.)*. México D. F.: Limusa S. A.
- Travel Security.* (2018). Obtenido de <http://empresas.travelsecurity.cl/node/198>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Entrevista 1.

| | |
|---------------------|------------------------|
| FECHA | 08 de enero de 2019 |
| ENTREVISTADO | Alan López A. |
| EMPRESA | LATAM |
| CARGO | Jefe Regional en Chile |

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre: Las Estrategias Competitivas genéricas. Mediante esto queremos conocer el o los modelos de estrategia que utiliza o ha utilizado la empresa LATAM. Muchas gracias.

1. ¿Conoce la estrategia competitiva genérica?

Si

No

La estrategia competitiva genérica consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria. Existen 03 estrategias genéricas: Liderazgo global en costes, diferenciación y segmentación, consulta:

2. ¿Cuál es la estrategia genérica que LATAM decide utilizar en la industria aerocomercial? ¿Por qué?

La estrategia genérica de LATAM, se basa en la fidelización del cliente ofreciendo: Seguridad, puntualidad, frecuencia y diversidad de rutas. Adicionalmente, las alianzas comerciales que se tienen con otras aerolíneas.

3. ¿Cuál es el mercado objetivo al que va dirigido la estrategia utilizada?

El mercado objetivo es el corporativo, aproximadamente representa el 40% de la venta de LATAM, pero esto sin dejar de lado el nicho turístico y étnico que busca tickets en promoción a precios competitivos.

4. ¿Cuáles son las proyecciones de crecimiento estimados de la estrategia utilizada?

No tengo el número, pero debiese ser entre el 6 a 8% en el holding.

5. ¿Cuáles son los beneficios de la estrategia utilizada?

Fidelizar clientes.

¿Cuáles son las deficiencias de la estrategia utilizada?

El mercado se inclina por propuestas low cost que reducen los márgenes de LATAM. Esto generó que para los vuelos locales (dentro del país) se desarrollen nuevas estrategias de venta tanto de tickets como ancillary, dándole a un pasajero la opción de elegir lo que quiere disfrutar dentro de su vuelo. Por otro lado, con la búsqueda de seguir siendo competitivos, LATAM está en los últimos años en el proceso de reestructurar y mejorar cada uno de sus procesos.

ANEXO N° 2. Encuesta 1.

Investigación: Estrategias Competitivas en las Líneas Aéreas

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre: El servicio percibido.

- 1 ¿Qué aerolínea utiliza con frecuencia?
 - SKY Airline
 - LATAM Airlines
 - Otros

- 2 ¿Cuál fue el medio que utilizó para acceder al servicio?
 - Internet
 - Telefonía
 - Presencial

- 3 Del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 es excelente, ¿Cómo calificaría la atención del servicio?
 - Muy malo
 - Regular
 - Excelente

- 4 ¿Considera que son suficiente los puntos de atención?
 - Si
 - No

- 5 ¿Del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy alto, ¿El precio de los servicios prestados por las aerolíneas es?
 - Bajo
 - Normal
 - Alto