



---

# TESIS DE MAESTRÍA EN MARKETING DE SERVICIOS

El mercado aerocomercial de  
cabotaje en la Patagonia argentina  
en el escenario *Low Cost* desde la  
mirada del Marketing de Guerrilla  
2.0 y la Cultura de la Innovación.

---

Neuquén, año 2020



**MAESTRANDA**

LIC. PATRICIA HERNANDEZ

**DIRECCIÓN**

MAG. FABIANA QUADRINI

**CO-DIRECCIÓN**

MAG. ANDREA GUTAUSKAS

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera en primer lugar agradecer el apoyo de Marcelo y mi familia, también de las buenas amigas que me llevo de esta experiencia, quienes con su apoyo incondicional y comprensión aportaron ese “granito de arena” necesario para poder culminar con esta etapa de formación académica y profesional.

Una mención especial a los referentes clave de las compañías aéreas que pudieron otorgarme un minuto de su tiempo para responder la encuesta, dado que sin su colaboración la tesis no podría haberse realizado.

Y por último y no por ello menos importante, gracias infinitas a mi directora Fabiana y codirectora Andrea por su aliento, empatía, paciencia, escucha, compañerismo y guía en este proyecto que resultó en una tesis de maestría.

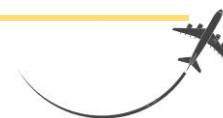
¡Infinitas GRACIAS!

PATO.-



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
RESUMEN .....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: LA OPERACIÓN AEROCOMERCIAL.....	12
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES- MARCO REFERENCIAL.....	19
MERCADO AÉREO DE CABOTAJE EN ARGENTINA .....	20
Hitos de expansión del mercado doméstico comercial .....	29
CAPÍTULO III: REGLAMENTO DEL AIRE-MARCO TEORICO.....	34
DEL MARKETING TRADICIONAL AL MARKETING DE GUERRILLA.....	36
Marketing estratégico proactivo.....	36
El servicio de transporte aéreo .....	38
Low cost o bajo costo.....	40
Características de las compañías de bajo costo.....	41
EL MARKETING DE GUERRILLA .....	45
La posición dentro del cuadro estratégico.....	46
CULTURA DE LA INNOVACIÓN.....	50
Innovación.....	50
LA INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN: LA PUBLICIDAD DE GUERRILLA EN LA WEB 2.0	54
Acciones de comunicación de guerrilla.....	54
El marketing de guerrilla en la web 2.0.....	57
El contenido del mensaje publicitario.....	58



La planificación de la estrategia competitiva a emplear en la publicidad y su relación con la posición de guerrilla ocupada en el mercado .....	62
CAPÍTULO IV: CROSS-CHECK-METODOLOGÍA.....	65
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	66
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
UNIDAD DE ANÁLISIS & UNIDAD DE RELEVAMIENTO .....	68
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
Modelo Innoquotient-Cultura de la Innovación .....	70
Operacionalización de variables .....	71
CAPÍTULO V: FINAL APPROACH-RESULTADOS.....	73
OBJETIVO NO. 1- ESTADO DEL ARTE DEL MARKETING DE GUERRILLA .....	74
OBJETIVO NO.2- CUADRANTE DEL MARKETING DE GUERRILLA PARA EL MERCADO AEROCOMERCIAL DE CABOTAJE .....	79
OBJETIVO NO. 3-CAPACIDAD DE INNOVAR DEL MERCADO AEROCOMERCIAL ACTUAL.....	82
Criterio para el análisis del instrumento i-Q .....	82
Perfil sociodemográfico del líder de la cultura de innovación en las compañías aéreas.....	83
Cociente de innovación para la cultura organizacional de cada compañía aérea .....	84
Grupo Aerolíneas Argentinas y Austral líneas aéreas .....	85
LATAM .....	86
FlyBondi.....	89
Andes.....	92
JetSmart y Norwegian .....	94
Diagnóstico de la madurez de la Cultura de innovación del mercado aerocomercial de cabotaje de la Patagonia Argentina .....	99
Comparación de los cocientes de innovación por cada compañía aérea .....	99
OBJETIVO NO.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GUERRILLA DE CADA LÍNEA AÉREA EN LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES.....	103
Técnicas publicitarias utilizadas por las compañías aéreas en la Patagonia Argentina .....	103
Resultados de la encuesta suministrada a los gerentes de las compañías aéreas .....	103
Resultados de la observación de las redes sociales más utilizadas por las compañías aéreas .....	105
Análisis del contenido del mensaje publicitario en Facebook e Instagram aplicando las estrategias de marketing de guerrilla .....	114
CAPÍTULO VI: ABRÓCHENSE LOS CINTURONES-CONCLUSIONES.....	126



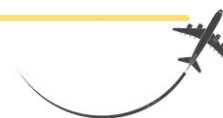
---

LIMITANTES .....	131
RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS INVESTIGACIÓN .....	132
LISTA DE REFERENCIAS.....	133
ANEXOS .....	137
Anexo No.1: ENCUESTA ENVIADA A LAS UNIDADES DE RELEVAMIENTO .....	137
Anexo No. 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS I-Q.....	146



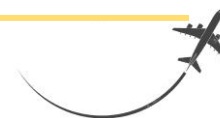
## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Participación de empresas en el Mercado de Transporte Aéreo Regular de Cabotaje por operaciones años 2015 y 2016.....	21
Figura No. 2 Grado de participación de transporte aéreo regular por pasajeros año 2015 y 2016.....	22
Figura No.3: Variación interanual pasajeros de cabotaje entre los años 2001 y 2018 .....	24
Figura No.4: Cuota de mercado promedio años 2001, 2007,2011 y 2015.....	25
Figura No.5: Cuota de mercado doméstico promedio año 2018.....	26
Figura No.6: Cuota de mercado mensual Enero 2001-Diciembre 2018.....	27
Figura No.7: Crecimiento de aerolíneas Low cost en el mercado doméstico.....	28
Figura No. 8: Mapa analítico conceptual Marco Teórico.....	35
Figura No. 9: Modelo para medir la innovación en las organizaciones.....	52
Figura No. 10 Cuota promedio de mercado doméstico 2019.....	79
Figura No.11 Cantidad y tipos de Aeronaves por compañía aérea.....	80
Figura No.12 Posición ocupada por cada aerolínea patagónica dentro del cuadrante de guerrilla.....	81
Figura No. 13 Perfil sociodemográfico del líder de la cultura de la innovación en empresas aerocomerciales de la Patagonia Argentina.....	84
Figura No. 14 Aerolíneas Argentinas y Austral.....	85
Figura No. 15 LATAM.....	87
Figura No. 16 FlyBondi.....	89
Figura No. 17 Andes.....	92
Figura. No. 18 Red social utilizada con mayor frecuencia por las compañías aéreas en Argentina, en %.....	104
Figura. No. 19 Aspectos a considerar al seleccionar una red social de otra, en %.....	104
Figura. No. 20 Tipo de anuncio utilizado con mayor frecuencia, en %.....	105
Figura No. 21Redes sociales utilizadas por el grupo Aerolíneas Argentinas.....	106
Figura No.22 Redes sociales utilizadas por LATAM.....	107
Figura No. 23 Redes sociales utilizadas por Andes.....	108



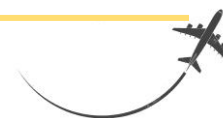
---

Figura No.24 Redes sociales utilizadas por FlyBondi.....	109
Figura No. 25 Redes sociales utilizadas por Norwegian.....	110
Figura No.26 Redes sociales utilizadas por JetSmart.....	111
Figura No.27 Porcentaje de seguidores en redes sociales por línea aérea.....	112
Figura No.28 Red social utilizada por el consumidor aéreo según porcentaje acumulado de seguidores en cada plataforma.....	113
Figura No. 29 Cuota de mercado aéreo en las principales redes sociales, según % acumulado de suscriptores.....	113
Figura No. 30 Feria de Vuelos.....	115
Figura No. 31 Campañas publicitarias Flybondi.....	118
Figura No. 32 Campañas publicitarias Andes.....	120
Figura No. 33 Campañas publicitarias AR y AU.....	121
Figura No. 34 Campañas publicitarias JetSmart.....	123
Figura No. 35 Campañas publicitarias Norwegian.....	124
Figura No. 36 Campañas publicitarias LATAM.....	125



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Las tres dimensiones del concepto de orientación al mercado.....	36
Tabla No.2: Cuadro estratégico-posición.....	47
Tabla No. 3: Identificación de las estrategias competitivas según la posición en el mercado.....	64
Tabla No.4: Listado de empresas aéreas regulares de cabotaje que operan en la Patagonia Argentina en la actualidad.....	67
Tabla No.5: Objetivo específico y su instrumento de recolección.....	69
Tabla No6: Operacionalización de variable.....	72
Tabla No. 7 Resumen de resultados de indicadores en Google Académico. Guerrilla Marketing. Periodo 2000 al 2015 y 2015 al 2020.....	74
Tabla No. 8 Tipo de documentos encontrados en Google Académico. Guerrilla Marketing. Periodo 2000 al 2015 y del 2015 al 2020.....	74
Tabla No. 9 Libros más citados en Güerilla Marketing. Periodo 2000 al 2015.....	75
Tabla No. 10 Libros más citados en Güerilla Marketing. Periodo 2015 al 2020.....	76
Tabla No. 11 Casos de aplicación del Guerilla Marketing. Periodo 2015 al 2020.....	77
Tabla No. 12 Rutas que parten de la Patagonia sin escalas (de mayor a menor).....	80
Tabla No. 13 Resumen: Puntos fuertes, carencias y a mejorar en las compañías aéreas.....	95
Tabla No. 14 Cociente de innovación arrojado por cada compañía aérea y en el mercado.....	99
Tabla No.15 Diagnóstico de la madurez de la Cultura de Innovación del mercado aerocomercial de cabotaje de la Patagonia Argentina.....	100
Tabla No. 16 Guerra de tarifas low cost.....	117





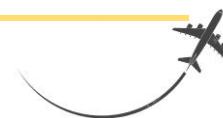
## RESUMEN

En los últimos cuatros años (2016 al 2020) y luego de casi setenta años, el sector aerocomercial argentino transitó por una **revolución** que procuraría la apertura de la oferta aérea y duplicaría la cantidad de personas volando, al incorporar, entre otros aspectos, el modelo de negocio denominado *low cost*, en español **bajo costo**, nunca antes utilizado para la aviación comercial en el país.

La región Patagónica se constituyó en el escenario de operación predilecto elegido por las nuevas compañías aéreas que arribarían al país implementando el modelo *low cost*, bajo las consignas “volar sin pasar por Buenos Aires” para llegar a ciertos destinos y permitir al pasajero “pagar sólo por lo que va a utilizar-volar a bajo costo”. Hasta entonces, la Patagonia representaba el 80% de la operación de los vuelos regulares de cabotaje para el transporte de pasajeros y cargas por el territorio nacional.

La presente tesis plantea una investigación sustentada en el marketing estratégico, utilizando las teorías **marketing de guerrilla** y su aplicación en las campañas publicitarias y la **cultura de la innovación** adaptada a la industria aérea. Se presta especial atención en el instrumento de recogida de información que permitirá establecer la **posición** de cada empresa aérea respecto a su competencia y el **cociente de innovación** inmerso dentro de la cultura organizacional, para poder luego definir las **estrategias de comunicación de guerrilla en la web 2.0** que posibiliten a cada empresa aérea competir con las “mejores armas” ante este nuevo escenario.

**Palabras Clave:** marketing de guerrilla- mercado aerocomercial - cultura de la innovación – *low cost* - comunicación de guerrilla 2.0 -



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis de maestría surge con motivo de la finalización del estudio de postgrado para obtener el título de Magister en Marketing de Servicios avalado por la Facultad de Turismo perteneciente a la Universidad Nacional del Comahue.

La misma tiene como objetivo analizar el mercado aerocomercial regular de cabotaje en la **Patagonia Argentina** utilizando para ello la orientación estratégica del **marketing de guerrilla**, la **cultura de la innovación** y la **estrategia de comunicación de guerrilla 2.0** que utiliza cada compañía aérea en sus redes sociales para competir.

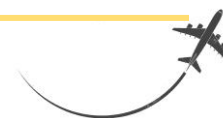
En tal sentido, la tesis se estructura en VI capítulos, cada uno se designa con un concepto utilizado en el ámbito de la aviación, aludiendo a la planificación y gestión de la operación aerocomercial.

El capítulo I denominado **“La operación aerocomercial”** contiene los interrogantes de la investigación que conllevan al problema de investigación y el sistema de objetivos que guían el desarrollo de la misma.

El capítulo II **“Investigación de incidentes”** se corresponde con el marco referencial haciendo hincapié en la descripción del mercado aéreo de cabotaje en el país y los hitos de su expansión comercial.

El capítulo III **“Reglamento del aire”** desarrolla los conceptos teóricos que le otorgan sustento a la presente investigación referida al Marketing de Guerrilla y la Cultura de la innovación aplicada a la industria aérea.

El capítulo IV **“Cross-Check”** aborda la metodología empleada en cuanto al diseño, delimitación geográfica y temporal, determinación de las unidades de



análisis y unidades de relevamiento, selección del instrumento de recolección de datos, entre otros aspectos.

El capítulo V “**Final Approach**” presenta el análisis de los resultados respondiendo a los cuatro objetivos específicos planteados para cada compañía aérea y para el sector aerocomercial de la región patagónica.

Por último, el capítulo VI “**Abróchense los cinturones**” presenta las conclusiones a las que arriba el investigador luego de analizar los datos obtenidos. También presenta las limitaciones y recomendaciones que surgen del proceso investigativo. Y finalmente, se esbozan algunas líneas de investigación que permitirán **dar vuelo** a futuras producciones científicas.





# CAPÍTULO I

## LA OPERACIÓN AERCOMERCIAL

## PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La industria aerocomercial en el mundo lleva a penas más de un siglo de vida. En el año 1914, Tony Jannus pilotó un hidroavión que unió las ciudades San Petesburg y Tampa, en Estados Unidos, en tan sólo 23 minutos constituyendo el primer vuelo comercial con pasajeros. Cinco años más tardes, en Argentina, el Mayor Shirley Kingsley, asociado con la empresa fabricante de aviones Aircraft Manufacturing Company, fundó la primer compañía aérea argentina denominada *River Plate Aviation Company* que unió la ciudad de Buenos Aires con Córdoba, San Carlos de Bariloche y Montevideo; esta última en el país vecino uruguayo.

En las primeras décadas, el crecimiento de la **industria aérea** fue exponencial; de aviones con motor a vapor, se pasó a la era de los aviones supersónicos. Sin duda, el deseo de la humanidad por volar, acompañado por los avances de la ciencia, la ingeniería y la tecnología e intereses personales, posibilitaron el desarrollo de equipos de vuelos cada vez más veloces, resistentes, confortables, sofisticados, y amigables con el medioambiente, que permitieron el traslado de personas y cargas a lugares impensados acortando distancias y tiempo<sup>1</sup> (Programa de capacitación: Administración y Gestión aerocomercial, 2019).

Sin embargo, este desarrollo ha estado vinculado siempre a las políticas estatales de cada época. Así lo explicita el sociólogo Epelbaum (2013), en su tesis “Aerolíneas Argentinas: Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política”, concluyendo que “(...) detrás de la empresa aérea Nacional fundada por Perón hace más de 60 años se juegan muchísimas cuestiones que van desde la conexión entre ciudades alejadas entre sí, la creación de puestos de trabajo por turismo y negocios, la rentabilidad que es importante que toda

---

<sup>1</sup> Curso Administración y gestión aerocomercial. Facultad Regional Mar del Plata, Universidad Tecnológica Nacional.



empresa posea hasta el valor simbólico, orgullo de los argentinos, de ver a la Bandera Argentina surcando los cielos del mundo” (Epelbaum, 2013, p.86).

Aerolíneas Argentinas pasó de un gobierno de bienestar al neoliberalismo que “(...) buscó liquidar todo el capital del Estado, entre el cual estaba la empresa estatal Aerolíneas Argentinas (...) siendo imposible estructuralmente hacer una buena privatización, prolija y ordenada, y a la vez hacerla rápido. También era contradictoria la idea de transformar la línea aérea para que fuera conveniente operarla desde los grupos económicos trasnacionales, y a la vez fuera redituable para al Estado y beneficiosa para la mayoría de los argentinos” (Epelbaum, 2013, p. 82).

Además de la política pública imperante en la historia de la línea aérea de bandera, se sumaron los cambios y desregulación del mercado aéreo, el rol de los capitales especuladores, siempre tan reacios a realizar inversiones genuinas y el difícil mercado aéreo local. El autor, sostiene que “es poco probable que en un país de la extensión del nuestro, con su desequilibrada distribución de población, estando en el sur del mundo y con economías regionales tan desconectadas, el negocio aéreo pueda ser rentable y a la vez cumplir las funciones sociales para las que se requiere una Línea Aérea de Bandera (Epelbaum, 2013, p.84). De este modo, la estrategia tomada por el consorcio (referente a Iberia) que se quedó con ARSA, fue la de pagar la compra con los bienes de la empresa misma, para luego proceder a vaciarla sistemáticamente y hacerla cada vez menos operativa, desviando además sus objetivos a los de la persecución de metas económicas exclusivamente” (Epelbaum, 2013, p. 83).

Se creó una situación de monopolio, en los hechos totalmente contraria a la que se buscaba crear con la desregulación del mercado local. A su vez, el contexto económico y particular del mercado aeronáutico dio cobijo al surgimiento de numerosas empresas que se disputaban con feroz competencia, el pequeño mercado aéreo del país. Esto dio lugar a una guerra tarifaria que llevó a muchas de



ellas a la quiebra y abajar los costos en seguridad, provocándose así varios siniestros aéreos.

Así, durante el año 2001, la empresa Aerolíneas Argentinas, termina en manos del grupo Marsans, que con el cambio de mando en el país, tendría algún tipo de intención de recuperar la empresa, siempre con el subsidio del Estado Nacional. Con el correr de los años, este grupo económico continua el vaciamiento y saqueo de dicha compañía, debiéndose hacer cargo el Estado en el año 2008 de la **línea de bandera**. Las visiones neoliberales se disputaron con las del peronismo y el estatismo en lo que fue el debate por la recuperación de la empresa (Epelbaum, 2013, p 84,).

La síntesis arriba mencionada, indica que las políticas gubernamentales que se han aplicado en Argentina, inclusive hasta hace unos años, en comparación con otros países ubicados dentro de América Latina y particularmente dentro del MERCOSUR, no han hecho más que frenar la expansión del mercado aerocomercial, fundamentalmente en el orden nacional. Así lo afirmó el Ministro de Transporte Lic. Guillermo Dietrich indicando que “mientras que en los países vecinos de la región, en los últimos 15 años multiplicaron la cantidad de pasajeros aéreos por tres o por cuatro (el más impactante es el caso de Brasil que gracias a la contribución de las *low cost* y de otras líneas, pasó de 20 millones de pasajeros aéreos anuales a 100 millones), Argentina prácticamente no creció, debido a que el ingreso de nuevas líneas aéreas estuvo prácticamente congelado, ya que no se firmaban acuerdos bilaterales para aumentar frecuencias con otros países y porque las líneas aéreas que estaban en el país se encontraban con trabas en su operación cotidiana” (ANAC, 2018, p.7).

Sumado a ello, el Estado le otorgó a la empresa Aerolíneas Argentinas S.A. la mayor cantidad de rutas operables por todo el territorio nacional, hecho que la ha colocado en una posición de líder con respecto a sus competidoras. Además, es importante destacar que, dicha aerolínea poseía y posee en la actualidad, la mayor cantidad de frecuencias diarias y semanales en sus vuelos, última tecnología en sus

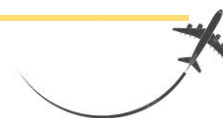


aviones, una ventaja considerable en la logística en los aeropuertos (salas de embarque, *counters* de *check in*, mangas a disposición, entre otros) y la potestad de establecer las tarifas del mercado con una franja límite de precio que perduró hasta el año 2018, es decir, prácticamente un siglo.

El presente estudio surge en el marco de la **revolución de los aviones**, término introducido por el entonces Ministro de Transporte Guillermo Dietrich, quien en el marco de su gestión (2015- 2019), apeló a efectuar una apertura a nuevas empresas aéreas para que comiencen a operar en el país, entre ellas las *low cost*, con la finalidad de lograr una mayor conectividad a lo largo de todo el territorio nacional.

Cuatro de las cinco nuevas líneas aéreas comenzaron en el año 2018 a volar rutas de la región patagónica, conocida por ser el epicentro de la actividad petrolífera del país. A la necesidad de satisfacer nuevos requerimientos de una demanda que no desea en todos los casos dirigirse a la provincia de Buenos Aires para poder viajar a cualquier destino sea nacional o inclusive internacional, se le añade la oportunidad de ampliar la oferta de rutas utilizando aeropuertos secundarios y ofrecer tarifas al consumidor final, sin la restricción de la banda tarifaria eliminada en el año 2018.

Así, la oferta aérea se vio duplicada en tan sólo dos años, provocando una guerra publicitaria de precios y servicios por acaparar la demanda existente y otra que nunca antes había pensado en volar. Es así que las estrategias comerciales y de comunicación de las compañías con trayectoria, como Aerolíneas Argentinas y LATAM, tuvieron que adaptarse e innovar a un nuevo modelo de negocio en el que ahora el pasajero elegiría el valor del ticket a abonar de acuerdo a los servicios y productos que quisiera añadir a su vuelo, tales como equipaje de mano y facturado, selección de asiento, prioridad de embarque, sumatoria de millas, políticas benéficas en cuanto a los cambios y devoluciones, entre otras, con acciones publicitarias agresivas a través de las redes sociales, con un contenido fuertemente persuasivo.



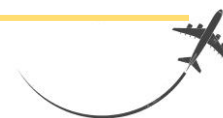


Ante este escenario, es que se fundamenta la presente tesis con la necesidad de definir ¿cómo está configurado el actual mercado aerocomercial regular de cabotaje en la Patagonia?, ¿qué posición ocupan las compañías con operatoria regular en la Patagonia con respecto a sus competidoras?, ¿poseen las mismas estrategias de comunicación?, su posición de guerrilla en el mercado, ¿se corresponde con sus estrategias empleadas para competir?, ¿se vinculan las estrategias empleadas con la capacidad de innovación que poseen dentro de sus empresas?

En tal sentido, no existen antecedentes académicos del mercado aerocomercial respecto al **marketing de guerrilla**. Tampoco existen estudios acerca de quiénes integran la competencia del actual mercado aerocomercial nacional y que determinen la posición estratégica de guerrilla ocupa cada compañía aérea en relación a los nuevos competidores. Sumado a ello, se desconoce cuáles resultan ser las estrategias de **marketing de guerrilla 2.0** utilizadas para comunicar los productos y servicios aéreos a los pasajeros.

Es por ello que, se considera importante dar respuesta a tales interrogantes en primer lugar realizando un análisis bibliográfico que permita conocer el estado del arte de la temática, y a posteriori analizar las compañías aéreas que operan en la Patagonia argentina en función a la **posición de guerrilla**, su **capacidad de innovar** y las **estrategias de comunicación de guerrilla** que emplean dichas compañías aéreas en las redes sociales.

Por último señalar, que en la presente investigación, el estudio del entorno se limitará sólo a la **competencia**, no a la totalidad de elementos que integran el contexto o ambiente de una organización, en tanto sí se abordará a la misma, desde la visión de su **cultura de innovación**. Tampoco se profundizará en la viabilidad económica-financiera del modelo *low cost* en el mercado aerocomercial, dado que existen antecedentes de estudios exhaustivos vinculados con dichos abordajes temáticos en Argentina.



## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### *Objetivo general*

Analizar las compañías aéreas con operatoria regular dentro de la Patagonia argentina en función a la **posición de guerrilla** que ocupan dentro del mercado, su **capacidad de innovar** y la **estrategia de comunicación** que utiliza en sus redes sociales, durante el arribo de las *Low Cost*.

### *Objetivos específicos*

1. Indagar sobre el estado del arte del **marketing de guerrilla** desde el año 2015 hasta la actualidad.
2. Identificar la **posición** que ocupa cada compañía aérea dentro del cuadrante del marketing de guerrilla según su **planeación estratégica** -de liderazgo, defensa, flaqueo o guerrilla.
3. Describir la **capacidad de innovar** que poseen las compañías aéreas en función a sus recursos, procesos, resultados, valores, conducta y clima de la empresa.
4. Analizar la **estrategia de comunicación de guerrilla** que utiliza cada línea aérea **en las principales redes sociales**.





## CAPÍTULO II

### INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES MARCO REFERENCIAL

## MERCADO AÉREO DE CABOTAJE EN ARGENTINA

La Administración Nacional de la Aviación Civil (ANAC), es la autoridad aeronáutica de la República Argentina, depende del Ministerio de Transporte de la Nación y posee como finalidad normar, regular y fiscalizar la aviación civil argentina, instruyendo e integrando a la comunidad aeronáutica<sup>2</sup>; fue creada en el año 2009. La primera presentación de un informe anual estadístico fue en el año 2016, publicando cifras e información relativa al sistema de la aviación en Argentina en general, y del mercado de transporte aerocomercial en particular.

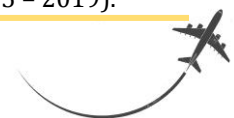
Es por ello, que el presente apartado contiene la información oficial presentada en los anuarios 2016 y 2018 respectivamente con motivo de explicitar cómo se ha ido reconfigurando el mercado aéreo de cabotaje o doméstico, también llamado nacional, desde el arribo de las *low cost*, datos coincidentes con la política gubernamental conocida como la “**revolución de los aviones**”<sup>3</sup>.

Las Figuras No. 1 y 2 presentan la participación de las empresas activas que operaban desde el año 2015 al 2016 en Argentina.

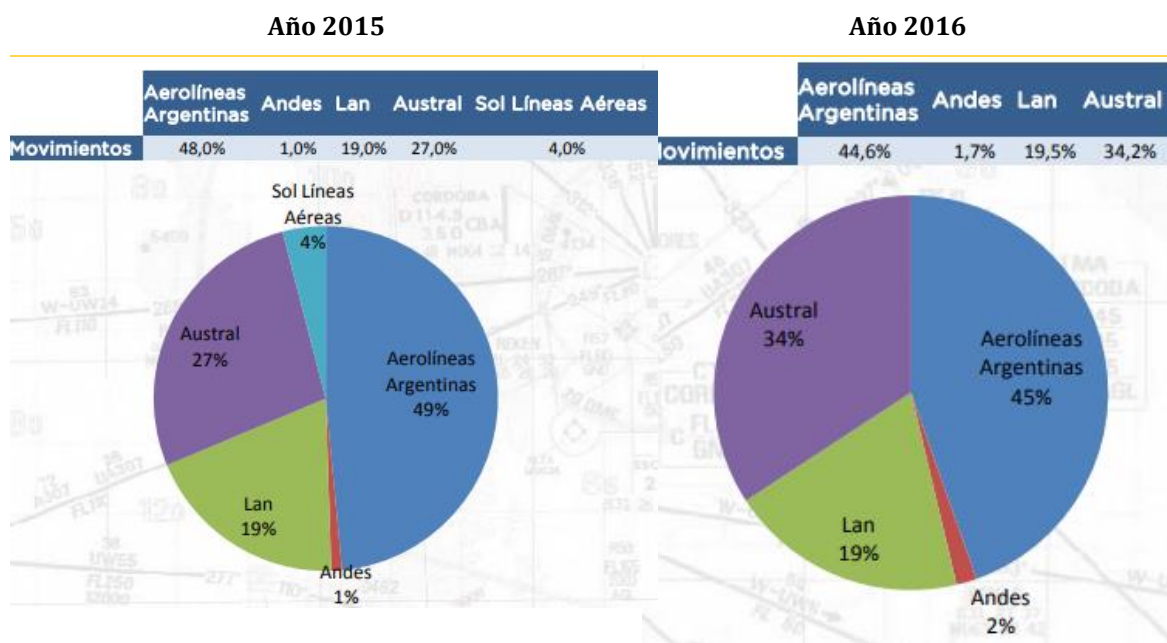
---

<sup>2</sup> Véase: [www.anac.gov.ar](http://www.anac.gov.ar)

<sup>3</sup> Término empleado por el entonces Mtro. de transporte Dietrich en su gestión (2015 – 2019).



**Figura No. 1** Participación de empresas en el Mercado de Transporte Aéreo Regular de Cabotaje por operaciones años 2015 y 2016

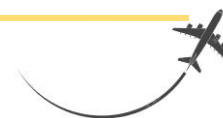


Fuente: Anuario 2016 ANAC

Como se observa, el grado de participación que presentaron las empresas durante los años 2015 y 2016, considerando el **porcentaje de operaciones** realizadas a lo largo de cada año, muestran que en el 2015 fueron cinco compañías aéreas que participaron en el mercado aéreo regular de cabotaje: Aerolíneas Argentinas con un 49 % de participación, seguida por Austral en un 27%, (en conjunto conforman 76% del mercado, actuando como holding) LAN en un 19%, Sol en un 4% y Andes en 1%.

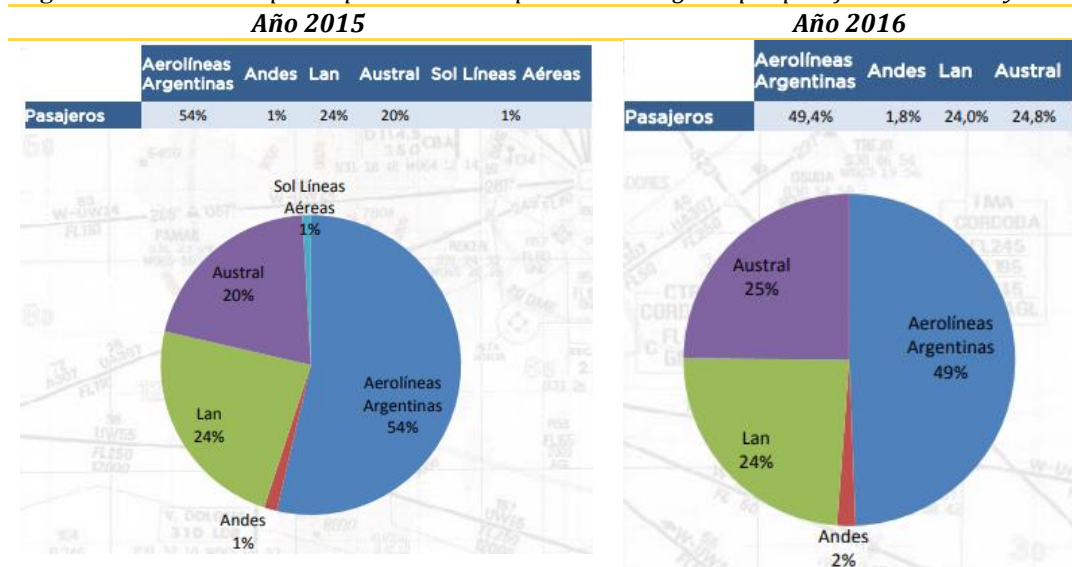
Cabe destacar que, en virtud que la empresa Sol Líneas Aéreas dejó de operar en enero del año 2016, otras empresas canalizaron esa demanda de servicios, lo que podría explicar el incremento de la participación de Andes (2%) o Austral (34,2%) explicitado en el anuario de ese año.

No obstante, también se debe considerar que la *cantidad de operaciones* está condicionada a la **disponibilidad de tipos y modelos diferentes de aeronaves**, y a su variable configuración, que puede incidir en el **coeficiente de**



**ocupación**, de manera que una empresa podría reducir sus movimientos, y, eventualmente, aumentar la cantidad de pasajeros transportados. Es por ello, que resulta necesario considerar además, la **participación de las empresas respecto de los pasajeros transportados**, información que se presenta a continuación. Ver Figura No. 2.

**Figura No. 2** Grado de participación de transporte aéreo regular por pasajeros año 2015 y 2016



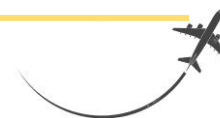
Fuente: Anuario 2016 ANAC

Como se puede observar, la compañía aérea que lidera el mercado de pasajeros año tras año es Aerolíneas Argentinas, seguida por Austral (perteneciente al mismo grupo empresarial), LAN (acercándose en el año 2016), luego Sol (desapareciendo a principios de 2016) y Andes.

El año 2016, resulta un punto de inflexión en la historia aerocomercial argentina, cuando la autoridad de aplicación del sector del transporte aéreo, promueve una política de apertura del mercado a nuevos actores, lo que reconfigura la participación de las empresas actuales y las que arribaran posteriormente al país. Es así que en una carta denominada *la Revolución de los Aviones* (Casa Rosada, 2018)<sup>4</sup>, el Ministro de Transporte Dietrich expresó el valor

<sup>4</sup> Véase:

<https://www.caserosada.gob.ar/informacion/discursos/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>



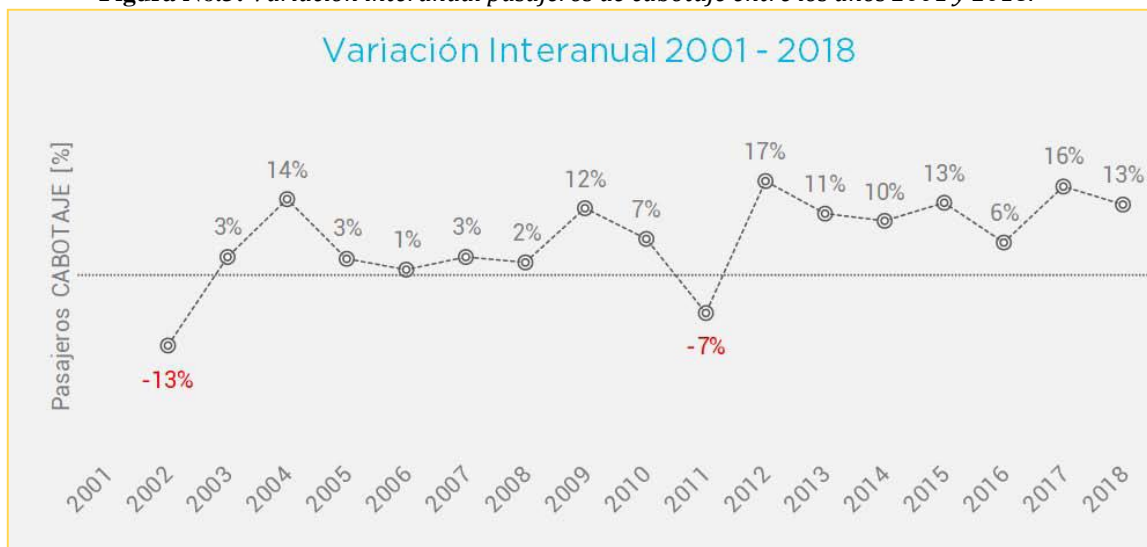
de desarrollo que posee el **transporte aéreo** para la evolución del país, en cuanto a la conectividad regional, nacional e internacional, la generación de empleo genuino y la re-distribución de los ingresos. También indica que su objetivo es duplicar la cantidad de personas que viajan en avión dentro de la Argentina. Y para ello cuenta con un plan que se funda en tres pilares:

- ✈ El crecimiento de Aerolíneas Argentinas, incrementando la cantidad de asientos y que continúe siendo líder en el mercado;
- ✈ La modernización de la infraestructura aeroportuaria junto con el rediseño del espacio aéreo y la mejora en su gestión mediante el mejoramiento de treinta aeropuertos del país, a través de la incorporación de nueva tecnología de navegación aérea, nuevo equipamiento para la operación logística y otras obras complementarias para mejorar la aviación civil;
- ✈ El ingreso de nuevas líneas aéreas, acompañado del crecimiento de las existentes, quedando demostrado ello, ya que entre Diciembre del 2016 y Septiembre del 2017, se presentaron a audiencia pública nuevas compañías aéreas para operar diferentes rutas dentro de Argentina; entre ellas Andes, Avianca y FlyBondi.

Continuando con los datos estadísticos, y en referencia a esta última etapa, es que se presentan los siguientes gráficos:



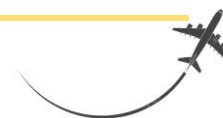
**Figura No.3:** Variación interanual pasajeros de cabotaje entre los años 2001 y 2018.



**Fuente:** Anuario estadístico ANAC 2018

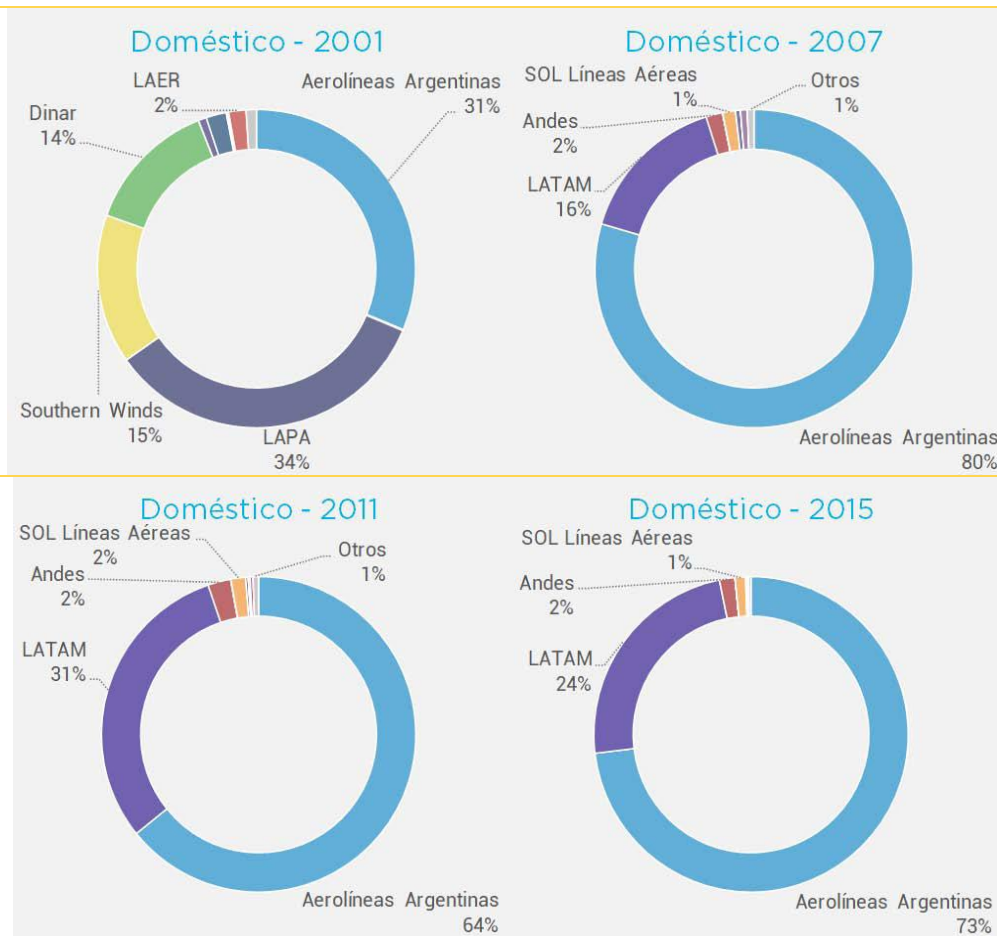
A partir de la Figura No.3 se puede observar que el último año (2018), el mercado de cabotaje tuvo un crecimiento del 13% contra el 2017 y que acumula desde el año 2015 una suba del 38%. Por otra parte, la cantidad de pasajeros ha disminuido en los años 2002 y 2011, este último hecho, debido al cierre de aeropuertos y cancelaciones de vuelos, como consecuencia de las cenizas volcánicas originadas por la erupción del volcán Puyehue, el 04 de Junio del mismo año (Anuario ANAC, 2018,p.53,).

Continuando con dicho análisis, la Figura No. 4 indica la cuota de mercado doméstico promedio que ocupó cada compañía aérea a lo largo del inicio de los cuatro períodos políticos que abarcan en su totalidad desde el año 2001 al año 2018.





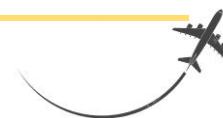
**Figura No.4:** Cuota de mercado promedio años 2001, 2007, 2011 y 2015



**Fuente:** Anuario estadístico ANAC 2018

De los cuatro gráficos presentados anteriormente, se evidencia cómo en el gráfico correspondiente al año 2001 (margen superior izquierdo), la cuota de mercado se distribuía entre las compañías participantes, ocupando mayor porción LAPA con un 34% y luego Aerolíneas Argentinas con un 31%. Ya para el período 2007, esta última compañía abarca el 80% del mercado, seguida por LAN con un 16%. También desaparecen las compañías del período anterior, tales como Southern Winds, LAER y Dinar y surgen Andes y Sol (ocupando menor porcentaje de la torta 2% y 1 % respectivamente).

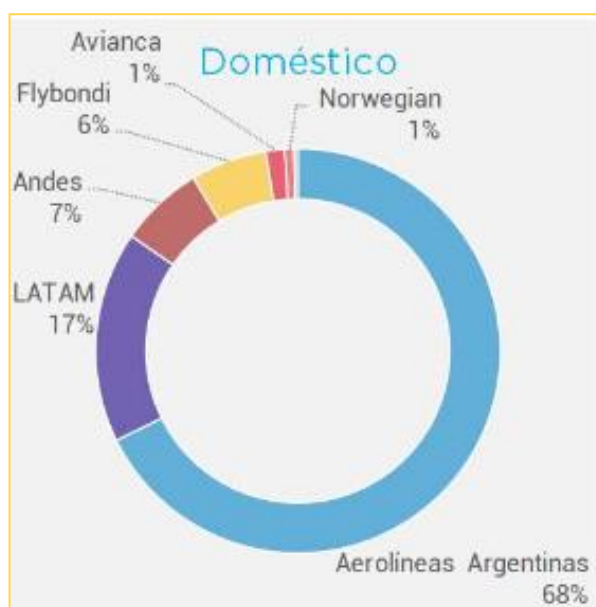
En el período 2011, Aerolíneas Argentinas baja su porcentaje de la cuota de mercado, aunque ocupó el primer puesto con un 64%, siguiéndola en segundo lugar LAN, casi duplicando su porción dentro del mercado con un 31%, en referencia al período anterior.



Finalmente en el 2015, Aerolíneas Argentina, recupera parte de su cuota de mercado, alcanzando un 73% y continúa segunda en ranking LAN, disminuyendo su accionar con un 24%, respecto al período anterior.

Continuando con este análisis, en la Figura No. 5 se evidencia la cuota de mercado para el año 2018.

**Figura No.5:** Cuota de mercado doméstico promedio año 2018

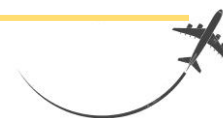


**Fuente:** Anuario ANAC 2018

El año 2018 cierra con un total de 6 aerolíneas concentrando el 99,7% del mercado, considerando que Avianca Argentina había comenzado sus operaciones en Noviembre del 2017. En términos de promedio anual, Aerolíneas Argentinas<sup>5</sup> poseía para fines del 2018 una cuota de mercado del 68%, seguida por LATAM<sup>6</sup> con un 17% y en tercer lugar por Andes con un 7%, mientras Flybondi alcanzaba un promedio del 6% a lo largo del año, Avianca y Norwegian poseían valores en torno al 1% cada una. También se puede evidenciar cómo comparativamente con los períodos anteriores, la compañía aérea de bandera ha perdido posición en el mercado hecho que trajo como consecuencia la marcada expansión de la oferta de vuelos domésticos en el país (Anuario ANAC, 2018, p.65-69).

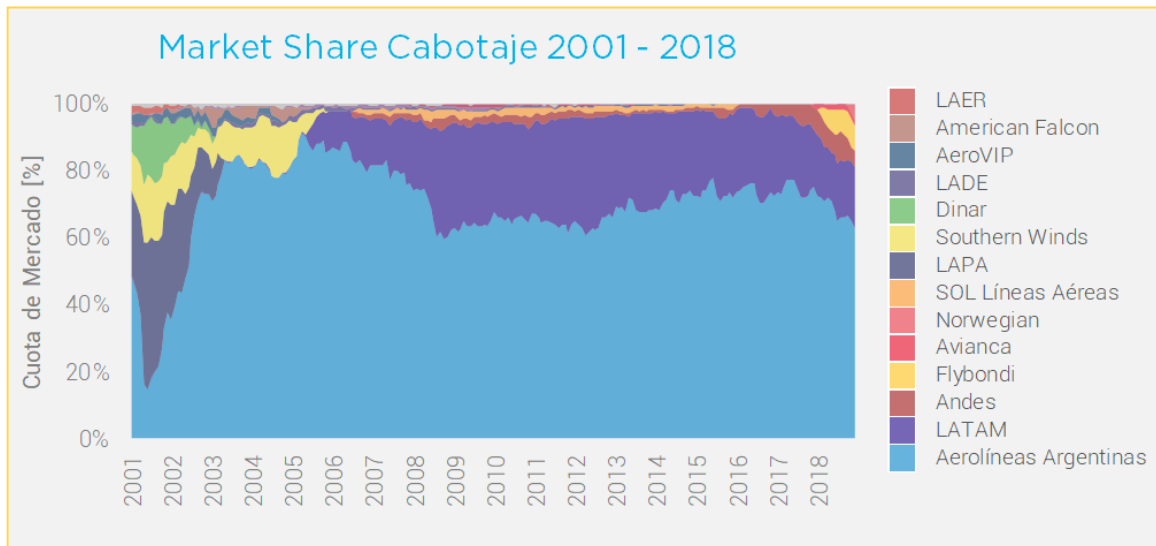
<sup>5</sup> Los valores incluyen a los pasajeros transportados también por Austral.

<sup>6</sup> LAN se fusiona con TAM, esta última compañía brasilera para dar origen a LATAM.



En términos de evolución, si se analiza el estudio comprendido entre el 2001 y 2018, se observa que el mercado doméstico fue variando en cuanto a su composición: de un esquema con 4 oferentes con posiciones de mercado similares, ninguno dominante, - a mediados del 2001 - , se pasa a una concentración del 90% y más, entre el 2005 y el año 2015. Luego de ello, se sucedió un progresivo incremento de la cuota de mercado por parte de los participantes ya existentes, como Andes y la porción que fueron ganando las nuevas empresas como Avianca, Flybondi y Norwegian Argentina. La siguiente Figura No. 6 muestra la evolución con desglose mensual.

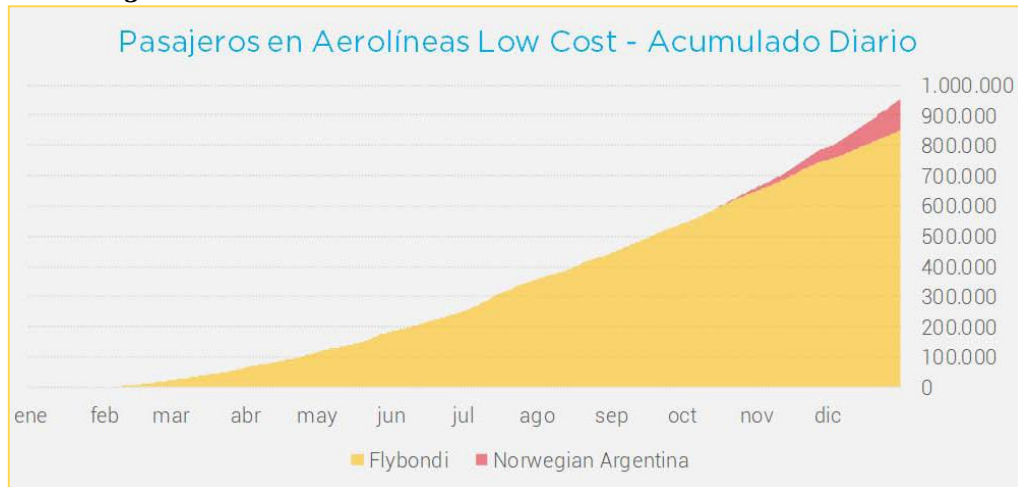
**Figura No.6:** Cuota de mercado mensual Enero 2001-Diciembre 2018



**Fuente:** Anuario ANAC 2018

Con respecto al crecimiento en el mercado de estas últimas compañías aéreas con modalidad *low cost*, se puede ver la siguiente Figura No.7.:

**Figura No.7: Crecimiento de aerolíneas Low cost en el mercado doméstico**



**Fuente:** Anuario ANAC 2018

La modalidad *low cost* revolucionó la aviación comercial en la década del '70 y representó el 27% de los asientos ofrecidos en el mundo y el 35% en América Latina. Significó una enorme transformación en Brasil, Chile y Colombia, entre otros, no existiendo en Argentina, hasta el año 2018. El inicio de esta modalidad, lo marco la compañía Flybondi en el mes de enero y Norwegian Argentina a mediados de octubre. La primera de ella, con más de 7000 vuelos efectuados y 865 mil pasajeros transportados, cerró el año, operando 18 rutas domésticas y 3 internacionales. Muchas de estas conexiones no las operaba ninguna compañía hasta el momento.

Norwegian por su lado, en apenas 2 meses y medio, terminó el año superando la barrera de los 100.000 pasajeros y alcanzando una cuota del 5% del mercado en diciembre.

Sumando ambas empresas, el año 2018 cierra, alcanzando más de 950 mil pasajeros transportados.



### ***Hitos de expansión del mercado doméstico comercial***

A continuación se exponen aquellos hitos que favorecieron el desarrollo de la competencia aerocomercial en Argentina durante el año 2018 y 2019<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Véase: Anuario 2018 ANAC y apartado de Noticias y novedades en la web ANAC. Algunos meses no figuran dado que a juicio del investigador no se han producido hechos trascendentales para la presente tesis.



## Año 2018

### Comienzo de la operación de las nuevas compañías aéreas

#### ENERO

- Arriba a Argentina el primer avión de Norwegian Argentina (LV-HQH, "Astor").
- Vuelo inaugural de Flybondi (FB 5432) entre Córdoba y Puerto Iguazú.
- Flybondi comienza a volar la ruta que une Córdoba y Bariloche, Córdoba y Mendoza y Mendoza y Bariloche.

#### FEBRERO

- Flybondi comienza a volar la ruta que une Mendoza y Puerto Iguazú.
- Reapertura del aeropuerto de Sauce Viejo, Santa Fe, luego de 6 meses cerrado por obras.
- Vuelo inaugural desde el Aeropuerto de El Palomar (FB 5002) con destino a Córdoba.
- Arriba a Argentina el segundo avión de Flybondi (LV-HFR, "Arturo").
- Flybondi comienza a volar las rutas que unen El Palomar con Bariloche y Neuquén; El Palomar con Tucumán.

#### MARZO

- Arriba a Argentina el tercer avión de Flybondi (LV-HKR, "Hari").
- Andes inaugura las rutas que une Aeroparque con Comodoro Rivadavia.
- Puesta en funcionamiento del nuevo ILS (Sistema de Aterrizaje Instrumental, por su sigla en inglés) en el aeropuerto de Neuquén.
- Andes Líneas Aéreas lleva a 214 familiares de soldados caídos en batalla desde Buenos Aires a las Islas Malvinas en dos de sus MD83.
- Flybondi comienza a volar las rutas que unen El Palomar con Corrientes y Jujuy.

#### ABRIL

- Inauguración de la primera etapa del nuevo Aeropuerto.
- Internacional General Enrique Mosconi, en Comodoro Rivadavia.

#### MAYO

- Comienza la primera etapa de la des-regionalización del Aeroparque Jorge Newbery.
- Reapertura del Aeropuerto Internacional de Salta Martín Miguel de Güemes.
- Inauguran obras por \$700 millones en el aeropuerto de Rosario.
- Arriba a Argentina el cuarto avión de Flybondi (LV-HQY, "Valkyria").
- Reapertura del Aeropuerto Internacional de Puerto Iguazú.
- Flybondi comienza a volar la ruta que une El Palomar con Posadas.
- Entrada en vigencia de nuevas cartas de aproximación satelital para los aeropuertos de Bariloche y Río Grandejue.
- Flybondi comienza a volar la ruta que une El Palomar con Bahía Blanca.

#### JUNIO

- Avianca Argentina comienza a volar la ruta que une Aeroparque con el aeropuerto de Sauce Viejo, Santa Fe.
- Flybondi comienza a volar la ruta que une El Palomar con Salta.
- Arriba a Argentina el quinto avión de Flybondi (LV-HFQ, "Max").
- Flybondi anuncia que efectuó sus primeros 2.000 vuelos.
- Entrada en vigencia de nuevas cartas de aproximación satelital para los aeropuertos de Mar del Plata, Puerto Madryn y Trelew.
- Paro general de actividades: sólo operan Flybondi y American Airlines. Más de 50 mil pasajeros afectados.

#### JULIO

- Flybondi comienza a volar la ruta que une El Palomar con Puerto Iguazú; El Palomar con Santiago del Estero.
- Aerolíneas Argentinas inaugura sus vuelos de temporada entre Córdoba y San Martín de los Andes.
- Avianca Argentina comienza a volar la ruta que une Buenos Aires con Reconquista vía Rosario.
- Julio cierra como el mejor mes de la historia en vuelos domésticos, con más de 1,35 millones de pasajeros.
- Sale la Resolución 656/2018 del Ministerio de Transporte que elimina el llamado piso tarifario para las tarifas aéreas de cabotaje en Argentina.

**Fuente:** Elaboración propia en base al Anuario 2018 ANAC y apartado de Noticias y novedades en la web ANAC. Pág. 30 a 32



## AGOSTO

- Flybondi comienza a volar la ruta que une El Palomar con Puerto Iguazú, El Palomar con Santiago del Estero.
- Aerolíneas Argentinas inaugura sus vuelos de temporada entre Córdoba y San Martín de los Andes.
- Avianca Argentina comienza a volar la ruta que une Buenos Aires con Reconquista via Rosario.
- Julio cierra como el mejor mes de la historia en vuelos domésticos, con más de 1,35 millones de pasajeros.

## SEPTIEMBRE

- Flybondi anuncia que alcanzó sus primeros 500.000 pasajeros transportados.
- Aerolíneas Argentinas comienza sus vuelos de temporada a Mar del Plata desde el interior del país.
- Aerolíneas Argentinas inaugura sus vuelos a Trelew para la temporada de avistaje de ballenas.
- "Se deroga la Resolución N° 587 de Agosto de 2001 y se le permite a las aerolíneas auto-prestarse servicios de rampa, y prestar servicios a otras empresas de su mismo grupo empresarial".
- Comienzan las obras en el Aeropuerto Internacional Astor.
- Plazzoña, en Mar del Plata.

## OCTUBRE

- Vuelo inaugural de Norwegian Argentina (DN 8022) entre el Aeroparque Jorge Newbery y Córdoba.

## NOVIEMBRE

- Flybondi comienza a volar la ruta que une Córdoba y la ciudad de Comientes.
- Comienzo de las obras de infraestructura para renovar la terminal del aeropuerto de San Juan Domingo Faustino Sarmiento.
- Flyest comienza sus operaciones regulares uniéndolo el Aeroparque Jorge Newbery con el Aeropuerto de Sauce Viejo, Santa Fe.
- Arriba a Argentina el segundo avión de Norwegian Argentina (LV-102).
- Comienzo de obras de construcción de dársenas de giro en las cabeceras de la pista del Aeropuerto de Formosa.
- Norwegian Argentina comienza a volar la ruta que une Neuquén y Puerto Iguazú.
- Nueva tecnología de detección de rayos en Aeroparque, Ezeiza y El Palomar.

## DICIEMBRE

- Arriba a Argentina el tercer avión de Norwegian Argentina (LV-190).
- Norwegian Argentina comienza a volar la ruta que une el Aeroparque Jorge Newbery y San Carlos de Bariloche.
- Avianca Argentina comienza a volar la ruta que une el Aeroparque Jorge Newbery y Termas de Río Hondo.
- Arriba a Argentina el primer avión de JetSMART Argentina (LV-HEK, "Huenul").
- LATAM Argentina comienza a volar la ruta que une Bahía y Puerto Iguazú.
- Se lanza la "Feria de Vuelos" con descuentos de hasta 70% en vuelos de cabotaje para volar entre marzo y junio de 2019.[1]
- LATAM Argentina comienza a volar la ruta que une Tucumán y San Carlos de Bariloche.
- JetSMART Argentina obtiene el Certificado de Explotador de Servicios Aéreos (CESA).
- Promociones aéreas a partir de \$1 el tramo + tasas e impuestos.[1]

## Año 2019

### Operación del mercado aéreo

#### FEBRERO

- Flyest comienza a operar la ruta Buenos Aires a Sunchales (Santa Fe).
- JetSmart comenzará a operar 12 rutas domésticas entre abril y junio.
- El 9 de febrero de 2018 El Palomar ingresa como aeropuerto comercial al Sistema Nacional de Aeropuertos (SNA), convirtiéndose en la tercer aeroestación del área metropolitana de Buenos Aires y el primero exclusivamente Low cost del país.

#### MARZO

- Flybondi comienza a operar desde el Aeropuerto de Rosario a Iguazú.
- Flybondi comienza a operar una nueva ruta nunca antes volada comercialmente que unirá a Buenos Aires con Trelew.

#### ABRIL

- Flybondi comienza a operar la ruta Rosario a Tucumán.
- “En el marco del crecimiento del sector aerocomercial, se incorpora un nuevo avión a la flota de JetSmart. La empresa comienza a realizar sus vuelos de cabotaje a partir del 10 de abril desde el Aeropuerto Internacional El Palomar hacia Mendoza, Neuquén y Córdoba”.

#### MAYO

- La aerolínea Low cost JetSmart comienza a operar los trayectos Mendoza - Tucumán y Neuquén - Salta. Son dos nuevas rutas, nunca antes voladas, sin pasar por Buenos Aires.

#### AGOSTO

- El aeropuerto de Sauce Viejo, en Santa Fe, ya cuenta con una nueva conexión con la localidad de Reconquista, al norte de la Provincia de Santa Fe, en el vuelo FO8648 de la aerolínea Flyest.
- American Jet se suma con su oferta comercial a las siete compañías que operan actualmente en el país: Aerolíneas Argentinas, Latam, Andes, Flybondi, Norwegian, JetSmart y Flyest.

#### NOVIEMBRE

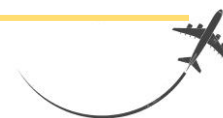
- “Según la Resolución 727/2019, publicada el 30 de Octubre en el Boletín Oficial, las aerolíneas podrán absorber el costo de las tasas e impuestos (las tasas de seguridad y el uso de la aeroestación) para vender pasajes a precios más bajos. A través de la Resolución N° 801/2019 publicada hoy se reafirmo que estarán habilitadas para hacerlo sin tope, en el 100% del vuelo”.



En resumen, como resultado de la política de la “revolución de los aviones”, más de 1,65 millones de personas han volado en servicios domésticos sin la necesidad de conectar vía Aeroparque Jorge Newbery, Ministro Pistarini (Ezeiza) o El Palomar, significando un crecimiento del 110% respecto del 2015, cuando el número apenas superaba los 788 mil pasajeros. También se puede observar cómo se ha reconfigurado el mercado aéreo al incrementar la oferta de compañías y establecer una nueva política de tarifas que ha permitido comunicar a sus pasajeros, sus productos y servicios a precios hasta el momento impensados en el país.

Algunos hitos de los producidos en el año 2018, serán motivo de análisis en la presente investigación, tales como:

- ✈ En la resolución 656/2018 el ministerio de transporte elimina el llamado piso tarifario para las tarifas aéreas de cabotaje en argentina, en el mes de junio.
- ✈ En diciembre del 2018 comienzan las promociones “feria de vuelos” con descuentos de hasta 70% en vuelos de cabotaje para volar entre marzo y junio de 2019 y promociones aéreas a partir de \$1 el tramo + tasas e impuestos.
- ✈ Según resolución 727/2019 publicada el 30 de octubre en el boletín oficial, las aerolíneas podrán absorber el costo de la tasa e impuestos (tasa de seguridad y el uso de la aerostación) para vender pasajes a precios más bajos. a través de la resolución 801/2019 se reafirma que estarán habilitadas para hacerlo sin tope, en el 100% del vuelo.





## CAPÍTULO III

### REGLAMENTO DEL AIRE MARCO TEÓRICO

El marco teórico utilizado se orienta hacia la comprensión actual de la competencia aerocomercial desde el arribo de las *low cost* en el país, sustentado por el análisis de las teorías **cultura de innovación** y **marketing de guerrilla** y en el análisis de las **estrategias de comunicación** utilizadas para publicitar en **redes sociales** que posee cada compañía aérea. De esta forma se podrá determinar cómo se encuentra configurado el mercado aéreo desde la visión de la oferta y qué particularidades presenta cada cuál, ante el nuevo escenario competitivo. Ver Figura No. 8.

**Figura No. 8:** Mapa analítico conceptual Marco Teórico



**Fuente:** Elaboración propia en base a Lambin et all (2009), Ries & Trout (2006) y Valvanera (2016)



## DEL MARKETING TRADICIONAL AL MARKETING DE GUERRILLA

### *Marketing estratégico proactivo*

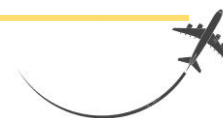
El marketing es la disciplina que se encarga de acercar la oferta a la demanda. Generalmente sólo se asocia a la acción de vender un determinado producto o servicio, pero abarca mucho más que ello. Al respecto, "(...) la función del marketing en una economía social de mercado es organizar el intercambio y la comunicación entre los vendedores y los clientes potenciales, asumiendo así una combinación eficiente de oferta y demanda. Esta función es de una creciente complejidad en la economía global y determina la productividad del sistema de mercado entero. La función prioritaria del proceso de marketing en la empresa ha evolucionado con la complejidad del entorno económico, tecnológico y competitivo" (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.7). Y si a ello se le suma la velocidad en que el escenario fluctúa repentinamente, como lo es el sector aéreo en Argentina, las empresas participantes debieran considerar adaptar rápidamente sus estrategias comerciales para mantenerse dentro del mercado.

Para ello, Lambin et al, (2009) distinguen tres dimensiones del concepto de marketing: **cultura, análisis y acción**, expresando la actividad y el rol que asume la persona que desarrolla la misma, como se observa en la Tabla No.1.

*Tabla No.1: Las tres dimensiones del concepto de orientación al mercado*

<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>	<b>Posición organizacional</b>
<b>Cultura</b>	La filosofía del negocio	Director administrativo
<b>Análisis</b>	La mente estratégica	Director de marketing corporativo/ gerentes de marca
<b>Acción</b>	El brazo comercial	Gerentes de marca y ventas

*Fuente: Lambin et all, 2009*

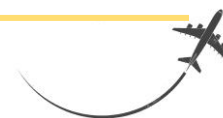


A su vez, los autores antes mencionados indican que la función del marketing dentro de una empresa es doble, debido a:

a) crear oportunidades o llevar a la empresa hacia las oportunidades de mercado adaptadas a sus recursos y su saber hacer, las cuales le ofrecen potencial de beneficio y crecimiento (marketing estratégico), el cual forma parte del componente **cultura y análisis** que será retomado por el investigador más adelante (Lambin et all, 2019).

b) ser el brazo comercial de la empresa para alcanzar una participación en el mercado de referencia a través del uso de medios tácticos traducidos al producto, la distribución, el precio y las decisiones comunicativas (marketing operacional) el cual forma parte del componente **acción**, también retomado por el investigador más adelante (Lambin et all, 2019).

Continuando con lo expresado por estos autores, los directivos de marketing podrán optar por utilizar una **estrategia reactiva o proactiva**. En tal sentido, el objetivo del **marketing estratégico reactivo**, es conocer las necesidades o deseos expresados y satisfacerlos; siendo la meta del marketing operacional, el desarrollar una demanda existente o mercado potencial. Las innovaciones son impulsadas por el mercado (*market-pull*). Los objetivos prioritarios son detectar nuevos segmentos o nichos con un potencial de crecimiento, desarrollar nuevos conceptos de producto, diversificar la cartera de productos de la empresa, encontrar una ventaja competitiva sustentable y diseñar una estrategia de marketing para cada unidad de negocio. Mientras que el objetivo del marketing orientado a la oferta o **marketing estratégico proactivo**, es identificar necesidades latentes o inarticuladas, o encontrar nuevas maneras de satisfacer necesidades o deseos existentes. El objetivo es crear nuevos mercados a través de la tecnología y/o la **creatividad organizacional**. Las **innovaciones** son impulsadas por la tecnología (*technologypush*), conceptos que se abordarán posteriormente en este apartado.



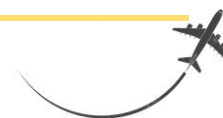
Cabe mencionar que la presente investigación adoptará la orientación a la oferta, es decir al **marketing estratégico proactivo**, para estudiar las dimensiones anteriormente señaladas y comprender decisiones comerciales impulsadas por los directivos de las compañías aéreas, las cuales pertenecen al sector de servicios.

Uno de los sectores que se está haciendo eco de estas tendencias a nivel mundial es el transporte aéreo de pasajeros utilizando en mercados subdesarrollados modelos de negocio innovadores como el bajo costo o *low cost*.

### ***El servicio de transporte aéreo***

Hay un aspecto que complejiza aún más el proceso de análisis y acción del marketing que tiene relación con la palabra **servicio**. Hoy cada vez son mayores las empresas que pertenecen al sector terciario de la economía, que deben diseñar y planificar estrategias competitivas para poder mitigar sus características propias: la intangibilidad, el perecimiento, la heterogeneidad y la simultaneidad, mencionadas por las autoras Gazzera et all (2010). Las características de cada una de ellas se describen a continuación:

- ✈ La intangibilidad, significa que el servicio no se puede tocar; por lo que debe realizarse un esfuerzo para hacerlo tangible. Generalmente dicho proceso se efectúa a través del packaging o embalaje; del mobiliario de la empresa; entre otros.
- ✈ El perecimiento, significa que el servicio no se puede almacenar, stockear. Lo que no se vendió en un momento determinado se perdió.
- ✈ La heterogeneidad, relacionada a las personas que prestan el servicio. Refiere a que la experiencia obtenida por el consumidor es única y subjetiva y tiene una cierta dependencia con el ambiente de trabajo, el salario emocional, la inducción, entre otras de la persona que presta el servicio.
- ✈ La simultaneidad, significa que el servicio se presta y consume en el mismo acto, por lo que no es factible corregir errores para prestarlo de la mejor



forma una vez que el consumidor hace uso de él. También cabe considerar que si no hay consumidor, no existe servicio como tal.

De acuerdo a la Ley No. 17.285/67, en el artículo No. 92 del Código Aeronáutico de la República Argentina considera “*servicio de transporte aéreo a toda serie de actos destinados a trasladar en aeronave a personas o cosas, de un aeródromo a otro*”. En su artículo posterior, No. 93 indica que dicho servicio puede ser “**regular**” el que se realiza con sujeción a itinerario y horario prefijados o puede ser “no regular”, el que se realiza sin sujeción a itinerario y horario prefijados.

En el Art. No. 94 identifica geográficamente su operación. Considera “interno” o de **cabotaje** (también conocido como nacional y/o doméstico), al transporte aéreo realizado entre dos o más puntos de la República, mientras que, se considera “internacional” el transporte aéreo realizado entre el territorio de la República y el de un estado extranjero o entre dos puntos de la República, cuando se hubiese pactado un aterrizaje intermedio en el territorio de un Estado extranjero.

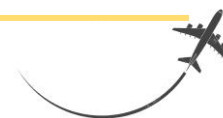
Para la presente tesis, se toma a las **compañías aéreas regulares de cabotaje**, que actualmente<sup>8</sup> operan en Argentina, específicamente en la región Patagonia. Es decir, Aerolíneas Argentinas y Austral (pertenecientes al mismo holding); LATAM; Andes; Flybondi; Jetsmart y Norwegian.

Los informes comerciales publicados por la Administración Nacional de la Aviación Civil (ANAC años 2016 y 2018), caracterizan el mercado según sea el servicio de transporte aéreo regular o no regular, interno o internacional, y añaden el **grado de participación** que poseen en el mercado, considerando sus volúmenes de operación y movimiento y la cantidad de pasajeros transportados.

Por volumen de operación y movimiento se entiende la cantidad de despegues y aterrizajes registrados en los aeropuertos, efectuados en un lapso de

---

<sup>8</sup> Al día 8 de Enero 2020



tiempo por las aeronaves. Y en cuanto a la cantidad de pasajeros transportados, la salvedad que se realiza tiene relación con el coeficiente de ocupación de la aeronave; esto último debido a que una empresa puede tener mayor cantidad de pasajeros que hayan volado con ella, debido a que las plazas en sus aviones son mayores.

Además, hay que considerar que en un mercado como el argentino y con la nueva política de la **revolución de los aviones**, el año 2018 significó el arribo de las compañías aéreas *low cost* y con ellas una “guerra” por la competitividad aérea, sobre todo en el orden nacional.

### ***Low cost o bajo costo***

La filosofía de bajo costo “*low cost*” es un modelo de negocio que surgió en la década del ’70 como una necesidad de revolucionar el mercado aerocomercial imperante en Estados Unidos y que a través de los años se ha ido replicando en otras industrias utilizando todas o algunas de sus características.

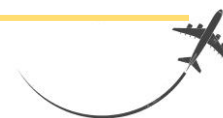
La filosofía *low cost* es una estrategia de marketing que pretende crear valor para el cliente a través del logro del liderazgo en costos; hecho que hasta el año 2018 en Argentina no era viable debido a la política gubernamental de establecer tarifas mínimas y máximas.<sup>9</sup>

El término “líneas aéreas de bajo costo” procede de la traducción inglesa “*Low Cost Airlines*” (LCA). En la literatura inglesa existen tres definiciones que se relacionan en este contexto: *low fare* (bajo precio), *low cost* (bajo costo), y *no frills* (sin adornos)- *airlines* (líneas aéreas) (Gross y Schröder, 2007, citado en Ivani, 2015).

Una “*low fare airline*” ofrece precios de vuelos que son más bajos que los de las “líneas aéreas tradicionales”. Para poder ofrecer estas tarifas económicas y al mismo tiempo ser rentables, es necesario ahorrar costes frente a las “líneas aéreas

---

<sup>9</sup> Véase: Transporte aerocomercial Decreto 1654/2002 para mayor información.





tradicionales". Por eso, cada "low fare airline" debería ser una "low cost airline". La definición "no frills airline" se refiere a la forma de ahorrar los costes. En los vuelos se renuncia a todos los "frills" (adornos), que significa un vuelo casi sin confort para disminuir los costes. Como no todas las "low fare airlines" se han decidido por el modelo de "no frills airlines", se aplica en la literatura inglesa, en general, la definición "low cost airlines" (líneas aéreas de bajo costo).

Por ende, en la presente investigación se toma el término **low cost** definido como:

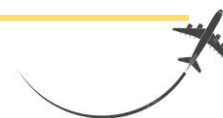
*"Una aerolínea de bajo costo en el sentido clásico y original del término es un proveedor de un producto básico. Este producto básico prescinde de lujos, y el confort es mínimo. Compañías tradicionales ofrecen categorías Económica y Ejecutiva, para rutas de corto alcance e intracontinentales. La clase Económica representa el producto estándar, y la clase Ejecutiva sería el producto Premium" (Gross & Schröder, 2007, citado en Ivani, 2015, p.39).*

### **Características de las compañías de bajo costo**

El artículo "Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias low cost" indicó que, "si bien en la primera fase del fenómeno low cost, el precio fue el único estandarte de la oferta, asociada a lo barato, a la menor calidad, al menor nivel estético, a partir de mitades de la década actual, sigue primando el ahorro de costes, pero siempre asociando la marca a valores de calidad, de diseño, de estilo de vida, de experiencia (Valls, 2010, p.11).

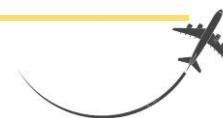
Según, Valls (2010), los aspectos que definen a este tipo de empresas son los siguientes:

- ✘ Uso de Internet para la venta de los billetes. De este modo se pretende reducir los costes de distribución.

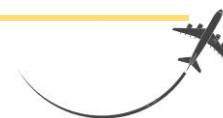


- ✘ Utilización de equipos de vuelo pequeños. Este hecho maximiza la eficiencia en la selección de personal y en su formación, ya sean ingenieros, pilotos, personal de vuelo, personal de mantenimiento, entre otros.
- ✘ Venta directa exclusivamente. Así, el hecho de vender las plazas de los diferentes vuelos en Internet y, en menor medida, en los mostradores de los aeropuertos, significa que no existen intermediarios (agencias de viajes y otros), que añaden un coste en forma de tasa de comisión, y que estas compañías consideran in- necesario.
- ✘ No se emiten billetes. Los pasajeros reciben un número de localizador en vez de un billete, además de una carta o un e-mail confirmando los detalles de su vuelo. Esto disminuye considerablemente tanto los costes de emisión como los costes de distribución de millones de billetes cada año.
- ✘ Eliminación de la comida gratuita. De este modo, las compañías Low Cost eliminan el servicio de catering gratuito a bordo de los aviones. Con esta medida se eliminan los costes y procesos de administración necesarios para poder ofrecer este servicio en todos los vuelos. En cualquier caso, las compañías de bajo coste sí ofrecen la posibilidad a los pasajeros de poder comprar refrescos o comida a bordo.
- ✘ Utilización de aeropuertos secundarios. Resultan ser más pequeños y más baratos que los grandes aeropuertos. Además, estos aeropuertos cuentan con otra ventaja, como es el hecho de que están menos congestionados, lo que permite, entre otras cosas, reducir significativamente los tiempos de escala del avión. De esta forma, reduciendo los tiempos de escala a treinta (30) minutos o menos, las compañías aéreas low cost pueden realizar un mayor número de vuelos, especialmente en aquellas rutas con mayor demanda, maximizando así el uso de los aviones, que como ya se ha comentado, resulta especialmente importante.

Meissner (2008), en su Tesis doctoral “Bajo coste en Europa” agrega las siguientes características:



- ✈️ “Posicionamiento: centrado en aquellos pasajeros que no utilizan la aerolínea por motivos laborales.
- ✈️ Sistema de yield management sencillo. Utilizan una política de precios variable en función de la demanda existente, del momento de la compra y del sistema utilizado para adquirir el billete. De este modo, conociendo al máximo los hábitos y las necesidades del pasajero, se pueden maximizar los ingresos unitarios por vuelo. Esta maximización de la gestión de ventas ha sido posible gracias a las nuevas tecnologías, y a los sistemas de reservas conocidos como “Computer Reservation System” (CRS).
- ✈️ Promoción del empleo. Con la llegada de las compañías de bajo coste a los aeropuertos secundarios se promueve más negocio en la zona y como resultado se obtiene la aceptación por parte de la comunidad y la cooperación entre las autoridades aeroportuarias.
- ✈️ Reducción de los costes. Los costes del personal se pretenden reducir a través de salarios inferiores a los de las líneas tradicionales por un lado, y por el otro, mediante una plena flexibilidad de empleo del personal en las tareas del proceso de operación relacionadas con el vuelo. Los gastos de las pernoctaciones del personal se pretenden evitar a través del estacionamiento de la flota en las bases, es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo. En estos casos no se trata solamente de una ventaja en el sentido de los gastos, sino también de la satisfacción de la demanda del personal de volver cada día a su propia casa y no pasar las noches en los hoteles.
- ✈️ Estandarización de la flota. Para obtener los efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal, las líneas aéreas de bajo coste apuestan por una flota moderna, las que tiene ventajas tanto de seguridad como de reducción de costes por el consumo inferior de combustible y ahorros en los trabajos de las compañías aéreas tradicionales y las compañías de bajo coste.
- ✈️ Debido a que ofertan solamente vuelos de punto a punto sin enlace de conexión, se utilizan en general aparatos más pequeños. En los aviones se

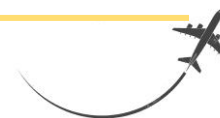


encuentra un mayor número de asientos, gracias a la reducción del espacio entre ellos.

- ✘ En la mayoría de las aerolíneas de bajo coste no hay reservas de asiento, así que la forma de asignación es en base al primero que se sienta. En algunas compañías de bajo coste se puede obtener una reserva de asiento contra pago adicional al efectuar la compra del vuelo, o en otras por ejemplo, conseguir la entrada preferente, es decir, poder subir a bordo del avión antes que los otros pasajeros”(Meissner, 2008, p.46).

Luego de indicar este nuevo modelo de negocio que se ha incorporado a la oferta aerocomercial en Argentina, se hace imprescindible analizar y determinar cómo se ha ido configurando el mismo. Continuando con la orientación a la oferta, el autor Roger (2007) en su libro “Marketing estratégico”, indica que la orientación hacia la competencia es el reconocimiento permanente de la posición competitiva, de las ventajas competitivas, y de las estrategias de marketing más adecuadas a seguir, denominado por Lambin et al (2009) como el “brazo comercial”.

Es por ello que la teoría que se utiliza en la presente investigación es la denominada **Marketing de Guerrilla**.



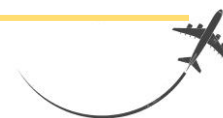
## EL MARKETING DE GUERRILLA

El General Karl Von Clausewitz, fue el primero que introdujo el concepto **Marketing de Guerrilla** en su obra “*De la Guerra*” (1832) en el que describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales. El autor indica que “la guerra pertenece a la jurisdicción de los negocios, la cual es también un conflicto de los intereses y actividades humanas” (Clausewitz, 2006, p.1. citado en Ries & Trout).

De esta forma, el General asemeja a los **competidores** con los enemigos, al **mercado** con el campo de batalla y a los **clientes** con el territorio a conquistar o defender.

El autor mencionado identifica principios que rigen a cualquier planeamiento militar y que se pueden extrapolar al ámbito del marketing, a saber:

- ✪ El **principio de la fuerza**: establece que en una lucha frontal en igualdad de condiciones, el más grande, termina siendo el vencedor. La superioridad de la fuerza y por ende sus mayores recursos crea una ventaja tan grande que supera a la mayoría de las cualidades diferenciales que se pueda tener.
  
- ✪ La **superioridad de la defensa**: es más fácil permanecer en la cima que alcanzarla. Siempre es más fácil mantener un cliente que quitárselo a otro. Un ataque toma tiempo y, por sorpresivo que sea, la fricción siempre favorece al que defiende. Hay una regla empírica que establece que para que una fuerza atacante triunfe debe tener una superioridad de por lo menos tres a uno en el punto de ataque. Un aspecto que en este mundo global hay que considerar con cuidado al intentar conquistar nuevos mercados. Por otro lado, los que defienden deben estar alertas a las posibles amenazas provenientes de cualquier dirección.



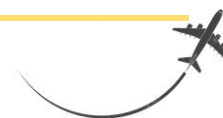
En el libro *La Guerra del Marketing* se menciona que, “para ser exitosa hoy en día, la compañía debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacar estos puntos mercadológicamente” (Ries & Trout, 2006, p. 49).

Además, los autores indican que “la **planeación estratégica** será cada vez más importante. Las compañías tendrán que saber cómo atacar y cómo flanquear al competidor, cómo defender sus posiciones y cuándo y cómo emprender la guerra de guerrillas. Tendrán que ser más sagaces para anticiparse a los movimientos de la competencia” (Ries & Trout, 2006, p. 49).

### ***La posición dentro del cuadro estratégico***

De acuerdo, a la Tabla N° 2 no hay una única forma de pelear la guerra de mercadotecnia, más bien son cuatro. Así, el saber qué tipo de guerra se va a pelear es la primera y más importante decisión que se va a tomar. El tipo de lucha depende de la posición que se tenga en un cuadro estratégico, el cual es fácil de construir para cualquier industria y tiene presente las siguientes pautas (Ries & Trout, 2006):

1. Una posición en el mercado significa compararse con otros en cuanto a **liderazgo** en el mismo. Implica la porción que posee la empresa de la categoría, segmento.
2. Para saber cuál es la posición, es relevante y recomendable tener **información de la competencia y el mercado en general**. Esto facilitará el decidir si la empresa continúa haciendo lo que estás haciendo bien y deja de hacer lo que no funciona, con base en los objetivos propios de negocio.
3. La posición en el mercado se mide a través de las ventas versus las del mercado. El **porcentaje de participación de mercado**, así como el crecimiento obtenido en el mismo.



**Tabla No.2: Cuadro estratégico-posición**

La Guerra de Mercadotecnia <b>defensiva</b> es para los <b>líderes del mercado</b>	La Guerra de Mercadotecnia <b>ofensiva</b> es para la <b>segunda o tercera empresa del ramo</b>
<p><u>Principios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva.</li> <li>• La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo. Para fortalecer su posición el líder debe introducir nuevos "productos" que hagan obsoletos a los existentes.</li> <li>• Los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.</li> <li>• La postura defensiva requiere menos energía y recursos para mantener la lealtad del producto establecida e imagen positiva.</li> </ul>	<p><u>Principios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo allí. Las áreas débiles que el líder podría tener son, por ejemplo, características que ofrecen algunos productos o servicios que tiene el líder.</li> <li>• La principal consideración es conocer la fuerza de la posición del líder. Lo que deben hacer los números 2 ó número 3, es evitar acciones en la línea en la que el líder es más fuerte.</li> <li>• El ataque deberá lanzarse en un frente tan estrecho como sea posible. Al no disponer de la superioridad absoluta, la clave es concentrarse y crear una mayoría relativa.</li> <li>• Para desafiar a los competidores, deben mejorar sus propios productos para competir.</li> </ul>
<p>La Guerra de Mercadotecnia de <b>flanqueo</b> es para las <b>compañías pequeñas</b></p> <p><u>Principios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa.</li> <li>• El Flanqueo puede apoyarse en alguna de las variables del marketing operativo, las famosas 4 Pes. Así el flanqueo puede ser por Producto; Distribución (nuevos canales); Promoción o Precio (precios bajos o incluso precios altos vinculados con alta calidad percibida).</li> </ul>	<p>La Guerra de mercadotecnia de <b>guerrilla</b> es para las <b>compañías regionales o locales</b></p> <p><u>Principios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo, aquel que el líder no busque.</li> <li>• No importa cuánto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.</li> <li>• Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.</li> <li>• El tamaño permite mayor flexibilidad; tanto para salir de un negocio que comienza a ir mal como para entrar en uno nuevo que ofrece oportunidades.</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia en función a Ries & Trout (2006, p.49)*

En tal sentido, lo que determina la estrategia a adoptar no es el tamaño propio de la empresa, sino el de la competencia. Si se es líder hay que actuar como tal, su responsabilidad principal es defender el sector. Un tributo que tiene que pagar el líder es que, quiera o no, promociona a la categoría en su conjunto.

Si se es el segundo o tercero la consigna será atacar. Atacar siempre al líder, pues es el que tiene la mayor porción y el que va a notar menos una pérdida de cuota. Hay que tener muy claro cuándo atacar y cuándo defenderse; cuándo atacar



frontalmente, hasta dónde y en qué aspectos y cuándo por los flancos o con una estrategia de guerrilla.

Continuando con los autores Ries & Trout (2006), los principios que rigen cada estrategia son los siguientes:

### Guerra a la Defensiva

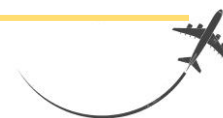
- ✈ Sólo el líder tiene la opción de jugar a la defensiva.
- ✈ La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo. Para fortalecer su posición el líder debe introducir nuevos "productos" que hagan obsoletos a los existentes.
- ✈ Los movimientos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.

Cabe aclarar que **líder** hay uno sólo en cada categoría. En ese sentido Von Clausewitz dice "Cuando no es posible la superioridad absoluta, hay que producir una, relativa, en el punto decisivo, aprovechando de forma eficaz lo que se tiene"(citado en Ries & Trout, 2006, p.69).

### Guerra a la Ofensiva

- ✈ Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo allí.
- ✈ La principal consideración es conocer la fuerza de la posición del líder. Lo que deben hacer los números 2 ó número 3, es evitar acciones en la línea en la que el líder es más fuerte.
- ✈ El ataque deberá lanzarse en un frente tan estrecho como sea posible. Al no disponer de la superioridad absoluta, la clave es concentrarse y crear una mayoría relativa.

Para la mayoría de los directivos de marketing, ataque y defensa son actitudes naturales. El líder defiende, los demás atacan.





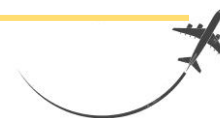
## Guerra de Flanqueo

- ✘ Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa.
- ✘ Aquí conviene recordar el tercer principio de la guerra a la defensiva: La persecución es tan importante como el ataque mismo.
- ✘ El Flanqueo puede apoyarse en alguna de las variables del marketing mix u operativo, las famosas 4 Pes. Así el flanqueo puede ser:
  - Por Producto: El flanqueo por producto puede apoyarse en características físicas (tamaño, color, envase, etc.) o en características de uso (facilidad, rapidez, bajas calorías, etc.).
  - Por Precio.
  - Por Distribución.
  - La “P” de Publicidad o Promoción: es, la herramienta fundamental con la que se “hará saber” cuál es la diferencia de la firma, del producto o del servicio.

La presente investigación, se centrará en el análisis de la variable **promoción del producto**. Se deja de lado al precio, debido a que ya no hay una restricción tarifaria para las compañías que permitan competir por éste, aunque en el análisis se tomarán algunas campañas publicitarias que anunciarán valores *low cost*. Del mismo modo, tampoco se considerará la variable distribución, debido a que la misma no altera el análisis que se pretende efectuar en el presente estudio.

## Guerra de Guerrillas

- ✘ Hallar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.
- ✘ No importa cuánto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.
- ✘ Estar preparado para retirarse ante cualquier imprevisto.



- ✪ El tamaño permite mayor flexibilidad; tanto para salir de un negocio que comienza a ir mal como para entrar en uno nuevo que ofrece oportunidades.

Finalmente, es importante destacar que para cada entorno hay que elaborar un **cuadro estratégico** realista y objetivo, situando a la empresa en el cuadrante que le corresponda, en función del tamaño de la competencia, considerando también que, si el entorno global en el que se hayan localizadas las empresas es dinámico y cambiante, las tácticas a emplear por éstas, debieran resultar lo suficientemente innovadoras para adaptarse y competir.

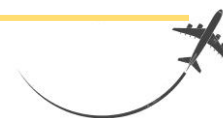
## CULTURA DE LA INNOVACIÓN

### *Innovación*

La **innovación** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones (Mora Vanegas, 2011)

Bermudez García menciona que algunos líderes dentro de las organizaciones consideran que la innovación “(...) está directamente relacionada con la tecnología. Sin dejar de lado los aspectos tecnológicos, podemos afirmar que la innovación depende de las personas, es decir, de su capacidad y espíritu imaginativo, de su actitud hacia la creatividad y de los valores y cultura de sus organizaciones” (2013, p.16).

La autora Lam Alice analiza los aspectos organizativos en el proceso de innovación y destaca la necesidad de incorporar en los equipos la capacidad de



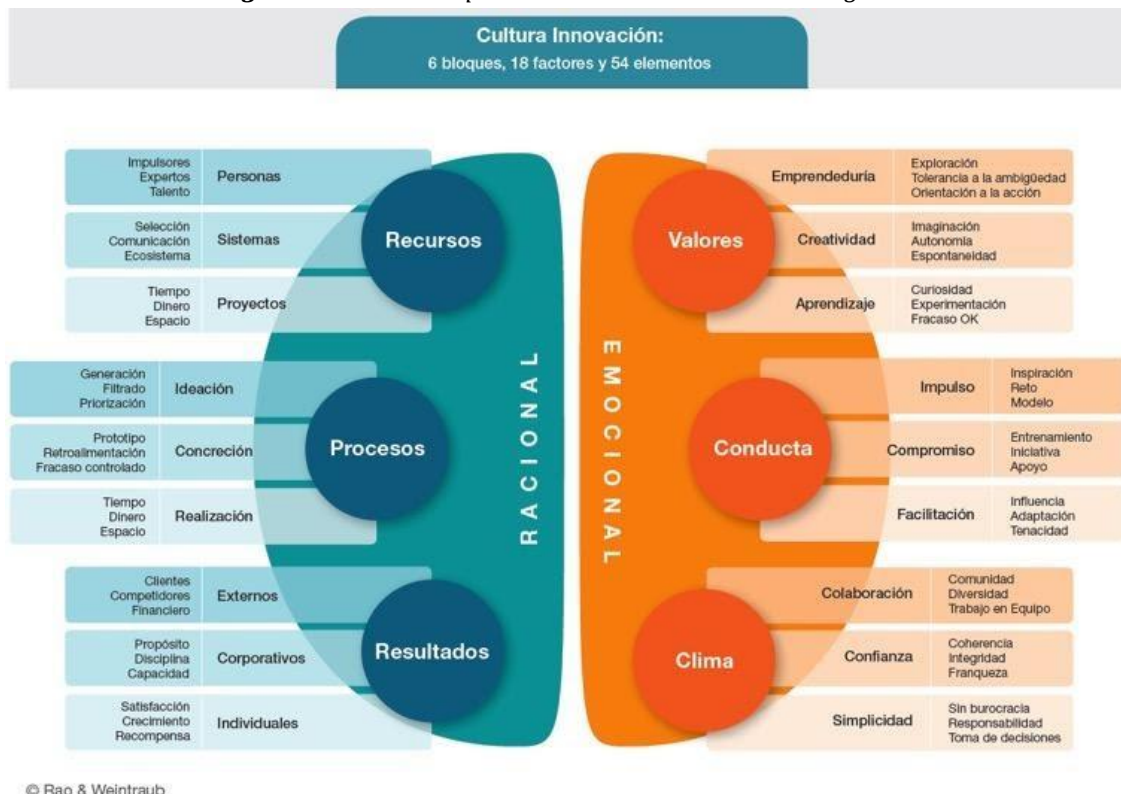
aprender y generar conocimiento, así como de configurar organizaciones flexibles capaces de adaptarse a nuevas tecnologías y procesos (Lam, expresado en Francisco, 2013).

La innovación sostenida es producto de una cultura innovadora, expresada como el conjunto de actitudes, experiencias, valores, normas, suposiciones y creencias adoptadas en una organización (Valvanera, 2016). Generalmente, las organizaciones suelen dejarlas escritas en algún sector de la misma (placa en la pared, manual de inducción) y/o registrada on line a través de un portal o página web oficial, con un apartado, indicando misión y visión o refiriéndose a éstos como institucional, *home*, nosotros, entre otros vocablos. Sin embargo dicho autor, expresa que estos elementos son muy resbaladizos y difíciles de medir.

Reconociendo este problema, los profesores Rao y Weintraub (2013), han creado una metodología para hacer realidad la innovación y conocer la efectividad de la misma por medio de una serie de indicadores. Así, la Figura No.9, muestra el **modelo para medir la innovación en las organizaciones.**



**Figura No. 9: Modelo para medir la innovación en las organizaciones**



**Fuente:** Valvanera, C. (2016)

En este sentido, primero identificaron los «**bloques**» constitutivos de la cultura innovadora y sus componentes, a los que denominan «**factores**» y «**elementos**», respectivamente.

En segundo lugar, desarrollaron una herramienta práctica y sencilla, para medir la fuerza de los bloques de la cultura innovadora. A esa medida la han denominado “I-Q” o “*Innovation Quotient*” (innoquotient), en español **Cociente de Innovación**.

Según esta metodología, la **cultura innovadora** descansa sobre una base de seis **bloques: recursos, procesos, resultados** (lado “izquierdo-cerebro”) y **valores, conducta y clima** (lado “derecho-cerebro”).

Estos bloques están dinámicamente vinculados. Por ejemplo, los valores de la empresa tienen un impacto en los comportamientos de las personas, en el clima del lugar de trabajo y en cómo se define y se mide el éxito. Y lógicamente, el resultado que se obtenga de cada bloque en relación a la capacidad de innovar



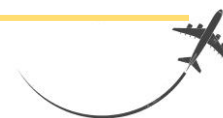
dentro de la organización, se va ver reflejado en las estrategias de comunicación que las empresas emprendan en sus redes sociales.

- ✈ **Recursos:** explica cómo se apoyan los esfuerzos de innovación. Este bloque, a su vez, tiene tres factores principales: **personas, sistemas y proyectos**. De éstos, las personas son críticas.
- ✈ **Procesos:** describe el curso de la innovación en una empresa. El proceso tiene tres factores: **ideación, concreción y realización**. Aunque muchas empresas demuestran una gran destreza en la construcción e implementación de procesos de innovación, muchas no logran dar el siguiente paso importante, es decir construir las infraestructuras humanas y sociales que esos procesos necesitan para operar eficazmente.
- ✈ **Resultados:** describe cómo la producción de innovación se define, se mide y se recompensa. En este esquema, el éxito puede ser captado en tres niveles: **externo, empresarial y personal**.

A **nivel empresarial**, se calcula regularmente el éxito, como el porcentaje de los ingresos anuales generados por los productos lanzados.

Por otro lado, la forma en que los recursos humanos miden su éxito personal es tan importante, pero menos frecuentemente considerada. Si una empresa obtiene buenos resultados en cada medida de innovación, pero su personal no está contento o motivado, la cultura de innovación en la organización irá disminuyendo.

- ✈ **Valores:** impulsan las prioridades y las decisiones, que se reflejan en cómo una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente en **ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y el aprendizaje continuo**.



- ⊗ **Conducta:** describe cómo actúan las personas en la causa de la innovación.
- ⊗ **Clima:** un clima innovador está marcado por la **simplicidad, la colaboración y la confianza** entre las personas. Un clima saludable fomenta el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos en un entorno seguro, fomenta el aprendizaje y el pensamiento independiente.

Utilizando dicho modelo de medición de la innovación en las organizaciones, la dirección puede obtener una imagen clara y respaldada por datos numéricos de dónde la cultura innovadora es fuerte y débil. Puede enfocarse en áreas específicas donde la mejoría es más necesaria.

Los resultados desagregados del instrumento *I-Q* también proporcionan oportunidades de aprendizaje. Los puntajes altos en una u otra unidad pueden indicar las mejores prácticas que los gerentes en unidades menos eficientes pueden estudiar y emular.

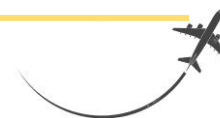
## LA INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN: LA PUBLICIDAD DE GUERRILLA EN LA WEB 2.0

### *Acciones de comunicación de guerrilla*

El comerciante Jay Conrad Levinson<sup>10</sup>, en su libro *“Guerrilla Advertising”* publicado por primera vez en el año 1983, refiere a la teoría de Guerrilla enfocándose en la **innovación en la publicidad** para combatir a las formas tradicionales existentes en la época como la radio y la televisión. Por ende, la estrategia publicitaria debía centrarse en seleccionar tácticas poco convencionales de marketing, coincidentes con el bajo costo, mencionado en el marco referencial, para captar la mayor cuota de mercado posible. Es por ello que el Autor sugiere

---

<sup>10</sup> Levinson fue vicepresidente sénior de J. Walter Thompson y director creativo y miembro del consejo en Leo Burnett Advertising.



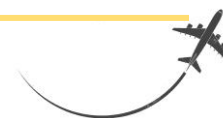
que las campañas de comunicación han de ser chocantes, únicas, escandalosas e inteligentes, su intención es persuadir.

El reconocido padre del marketing moderno Kotler (2008), añade que “la mercadotecnia de guerrilla es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicio. Y si bien la palabra “crear” aparece como el secreto en estas estrategias, una de sus peculiaridades es que puede aparecer en los lugares menos pensados: en la puerta de un baño, en un espejo, en las calles, en un sitio público, etc.” (Citado en Narvárez et all, 2018), aunque también pueden visualizarse en eventos, productos cotidianos e internet. Al respecto, estos últimos mencionan que las acciones de comunicación de guerrilla a desarrollar son (Alcaide et all, 2013, p. 31):

- ✈ *Buzz Marketing:* El típico boca a boca o boca oreja. Se trata de intentar un crear un mensaje que sea tan interesante que los usuarios “pasen” el mensaje a sus contactos.



Generalmente suelen utilizarse disparadores asociados a tabúes (lo controversial), a lo inusual (producto/servicio novedoso), extraordinario, chocante, lo hilarante o lo secreto (otorga pistas) para lograr que los consumidores “hablen” de la marca. Un ejemplo de ello Flybondi quien con su campaña en el año 2016 denominada **30% Off** en vía pública y en medios digitales comunica el descuento que hace en sus vuelos internacionales a Brasil y Paraguay contrarrestando el Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria que grava con el 30% a los pasajes para viajar al exterior.



✪ *Street Marketing o Ambient Marketing:*

Son técnicas que consisten en seleccionar un espacio público, normalmente de mucho tráfico de personas (una gran avenida, una plaza concurrida) para, con las transformaciones adecuadas, lanzar una acción publicitaria: una broma a los transeúntes, un anuncio encubierto que utiliza una cabina telefónica, un banco para sentarse conveniente modificado o cualquier otro elemento disfrazado.



Un ejemplo de esto es la compañía aérea Vueling quien en conjunto con turismo de Cataluña lanzaron esta campaña en el tranvía de Ámsterdam para ganar notoriedad.

✪ *Flashmobs:* Reuniones de muchas personas supuestamente espontáneas,

que en realidad están organizadas por una marca para crear una acción espectacular y efectista, siendo el elemento más usual una gran coreografía de gente bailando y/o cantando. Ejemplo de ello es la



compañía Amazonas quien bajo el lema "Por una cultura de paz, unir para sanar" inauguraron junto a secretaria de turismo en Bolivia el carnaval en el mes de Enero del año 2020.

- ✪ *Marketing en redes sociales o Social Ads:* La estrategia se basa en mensajes directos y atractivos, pueden estar relacionados con noticias o eventos que se producen en ese mismo momento (*Real Time*), asociarse a alguna figura






famosa de renombre. Dentro de las herramientas utilizadas se encuentran *Facebook, Instagram y Twitter* entre otras. Ejemplo de esta estrategia es *Norwegian* quien en Septiembre del 2016 utilizó el divorcio de la pareja cineasta Angelina Jolie y Brad Pitt para armar su campaña publicitaria. En la red social *Facebook* el anuncio incluía el siguiente texto: “¿Bradmaría, Bradcarolina, Brángela? ¡El espacio disponible en *Brangelina* está ahora a tu alcance! La mejor manera de llegar al corazón de Brad es con *Norwegian*. Vuela directo a Los Ángeles desde Barcelona, a partir de 199 euros por trayecto”.

### ***El marketing de guerrilla en la web 2.0***

En el presente estudio se tomará el análisis de la **acción** a través de las redes sociales o Social Ads a través del **marketing de guerrilla en la web 2.0**, definido como aquellas:

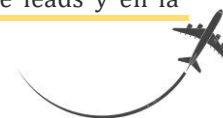
*“(...) acciones de marketing con efectos directos a través de campañas publicitarias online e indirectas a través de actividades de creación y difusión de contenidos en internet con impacto a corto y largo plazo que ayudan a comunicar, promocionar y posicionar servicios, productos, empresas o personajes en la red”.*  
(Bravo, 2013, p. s/d)

Hoy en día, el medio más económico que permite llegar más rápidamente a un volumen significativo de consumidores es internet, pudiendo acceder el común de la gente desde cualquier dispositivo móvil a sus redes sociales. Este canal se ve potenciado además por la posibilidad de que un anuncio se vuelva viral con tan sólo un clic y se vuelva tendencia entre los usuarios que siguen un determinado contenido denominados “seguidores” o “suscriptores”.

La autora Boada (2019)<sup>11</sup> define de la siguiente forma a las redes sociales:

---

<sup>11</sup> Nerea Boada es Licenciada en Economía y Derecho por la Universidad Pompeu, Fabra. Está especializada en acciones integrales de marketing online para la generación de leads y en la



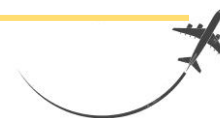
- ✈ *“Facebook Ads:* Es la red más popular a nivel mundial no se queda atrás a la hora de ofrecer servicios a los anunciantes. *Facebook* cuenta con una amplísima interfaz publicitaria, en la que los anunciantes disponen de todo tipo de opciones para promocionar sus contenidos o presentar sus productos y servicios.
- ✈ *Instagram Ads:* *Instagram* y *Facebook* comparten una misma solución publicitaria, por lo que resulta sencillo organizar campañas orquestadas. Posee un elevado componente visual.
- ✈ *YouTube Ads:* YouTube es un gran lugar donde insertar la publicidad al utilizar vídeos para promocionar la marca. Son el formato más parecido a los spots tradicionales.
- ✈ *Snapchat Ads:* La publicidad en *Snapchat* es ideal para marcas desenfadadas, con opciones interactivas como los *Sponsored Lenses* y *Sponsored Geofilters*.
- ✈ *Pinterest Ads:* Esta red es muy utilizada en sectores como las bodas, la cocina o la moda.
- ✈ *LinkedIn Ads:* Si la empresa se dedica al B2B o quiere alcanzar a una audiencia mayoritariamente profesional, este es el lugar”.

Además de seleccionar la red social adecuada a la empresa es necesario determinar el contenido del mensaje publicitario.

### ***El contenido del mensaje publicitario***

El **contenido** del mensaje publicitario puede apelar a los sentidos, a la razón o a las emociones y al eje de la campaña (si reviste alguna temática específica), tal como se explicita a continuación:

- ✈ A los sentidos: aprovechando características físicas de los productos (sabor, forma, diseño, textura).



- ✈ A la razón: calidad, duración, precio, bajo consumo, valores nutritivos, facilidad de uso.
- ✈ A las emociones: mediante la asociación de la marca a situaciones u objetos agradables y procurando que el consumidor se identifique con aquélla. Aquí el marketing de guerrilla incluiría que también puede ser chocante, impactante y producir cierta incomodidad o llamar a la reflexión.

Boada (2019), refiere a que hay que diseñar bien los **objetivos de comunicación** en las redes y aconseja utilizar como guía la clasificación que realiza *Facebook Ads* a saber:

- ✈ Reconocimiento: "quiero que la gente descubra mi marca". Dentro de este objetivo se pueden encontrar anuncios orientados al reconocimiento de marca, a la difusión local y al alcance.
- ✈ Prestigio: aquí se avanza en empezar a buscar posibles clientes. Entre los objetivos secundarios se encuentra el tráfico, interacción, descargas de aplicaciones, reproducciones de vídeo y generación de clientes potenciales.
- ✈ Conversiones: por último, tenemos las campañas que buscan generar conversiones, ventas del catálogo de productos o visitas al negocio.

El objetivo **reconocimiento**, denominado por Newberry & Contreras<sup>12</sup> (2019) como "**conciencia**", añade como puede ser la **tipología de anuncio empleada**, tales como, anuncio con foto, anuncio con video, anuncio con historia, anuncio por secuencia, anuncio con presentación, anuncio de colección, de experiencia instantánea, anuncios de *messenger*, anuncio de generación de clientes potenciales. Todas ellas aplican para la plataforma *Facebook Ads*, aunque sólo cuatro para *Instagram Ads* (anuncio con foto, video, secuencia y colección).

---

<sup>12</sup> Bloggeras en Hootsuite, agencia de publicidad.

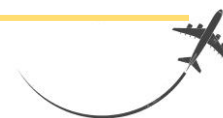


A continuación se detalla cada uno de ellos.

- ✈ Anuncios con fotos: Además de una foto, los anuncios con fotos de *Facebook* incluyen 125 caracteres de texto más un título y una descripción del enlace. También pueden incluir un botón de llamada a la acción como “comprar ahora” o “enviar mensaje”. Los anuncios con fotos de *Facebook* funcionan muy bien para mostrar nuevos productos o servicios. Muestra a las personas que utilizan su producto, en lugar de una simple foto del producto en sí (Newberry & Contreas, 2019). En el caso de *Instagram* la foto o inclusive el video se verá como una publicación regular, excepto que dirá patrocinado en la parte superior derecha. Según el objetivo de la campaña, también se podrá agregar un botón de llamada a la acción.
- ✈ Anuncios con video: Las opciones de anuncios con video de *Facebook* van desde anuncios con videos cortos de celular hasta videos promocionales de 240 minutos diseñados para ser vistos en la computadora. Estos anuncios pueden funcionar bien junto con una campaña de comunicación de televisión. Se deben utilizar imágenes atractivas que resalten las mejores partes de la marca.

También se pueden combinar los anuncios con videos y fotos usando el mismo contenido.

- ✈ Anuncios con historias: En este formato de pantalla completa, las fotos se muestran durante seis segundos y los videos pueden durar hasta 15 segundos. Las historias en *Facebook* sólo duran 24 horas, “por lo que este es un gran formato para el marketing del momento como ofertas de tiempo limitado”. Los anuncios de las historias de *Instagram* permiten utilizar fotos o videos de hasta 120 segundos de duración, en formato de pantalla completa entre las historias de las personas. “Se deben agregar

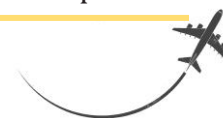


elementos interactivos a los anuncios de la historia para obtener un mejor rendimiento” (Newberry & Contreras, 2019, s/d).

- ✈ Anuncios por secuencia: Un anuncio por secuencia permite incluir hasta 10 imágenes o videos, cada uno con su propio enlace, todo en un mismo anuncio. “Los anuncios por secuencia funcionan bien para mostrar las diferentes características de un producto o para explicar un proceso paso a paso. También son una excelente manera de presentar múltiples productos”, en *Instagram*, las imágenes y videos utilizados en el anuncio de carrusel deben ser visualmente similares y deben estar unidas por un tema común. “No debería ser discordante deslizar entre las diferentes fotos del anuncio” (Newberry & Contreras, 2019).
- ✈ Anuncios con presentación: Una presentación es un anuncio que crea un video a partir de varias imágenes estáticas, pueden ser propias de la empresa o aquellas que proporciona *Facebook*.

Las presentaciones ofrecen el atractivo movimiento del video, pero no requieren recursos específicos de video para ser creadas.

- ✈ Anuncios de colección: Un anuncio de colección destaca los productos directamente en el *feed* de *Facebook*. El anuncio incluye una foto o video de la portada más imágenes del producto con precios y otros detalles. Esto permite que las personas aprendan más sobre el producto sin salir de *Facebook*. Cuando alguien hace clic en el anuncio, accede a una experiencia instantánea. En *Instagram* los anuncios de colección de *Instagram* no incluyen un título, pero permiten hasta 90 caracteres de texto. Este tipo de anuncios son frecuentes para las marcas minoristas y de viajes.
- ✈ Anuncios de experiencia instantánea: Anteriormente llamados anuncios de carrusel, estos son anuncios interactivos de pantalla completa para el *feed* móvil. Un anuncio de experiencia instantánea puede tener hasta 20 imágenes o hasta dos minutos de video, se puede incluir un botón de llamada a la acción con hasta 30 caracteres de texto. También se pueden



utilizar para recopilar información de clientes o clientes potenciales mediante un formulario instantáneo.

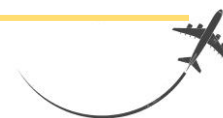
- ✈ Anuncios de *Messenger*: Los anuncios de *Messenger* son simplemente anuncios de *Facebook* colocados en la pantalla de inicio de la aplicación *Messenger*. Pueden ser utilizados para motivar a las personas a conectarse con la empresa en *Messenger*, pero también pueden enlazar al sitio de la plataforma. Se pueden utilizar los anuncios de *Messenger* para reiniciar las conversaciones que se han apagado o para una audiencia personalizada de personas que hayan enviado mensajes a la empresa anteriormente.
- ✈ Anuncios de generación de clientes potenciales de *Facebook*, son anuncios sólo para dispositivos móviles que incluyen formularios rellenados previamente. Esto hace que sea fácil para las personas:
  - Suscribirse a tu boletín de noticias
  - Solicitar una prueba gratuita
  - Solicitar una cotización

### ***La planificación de la estrategia competitiva a emplear en la publicidad y su relación con la posición de guerrilla ocupada en el mercado***

La planificación de la **publicidad de guerrilla** debe tener su razón de ser en la estrategia competitiva planteada por la figura de director, encargado de marketing o ventas de una empresa. Al respecto los autores Kotler & Keller (2005), mencionan que dicha estrategia se corresponde con la posición relativa que ocupa una empresa con respecto a su competidora, clasificándolas en 4 categorías que se vincularían con el planeamiento estratégico del marketing de guerrilla: estrategia de líder, estrategia de retador, estrategia de seguidor y la estrategia de nicho.

La **estrategia de líder** es la que ejerce la empresa que ocupa una posición dominante en el mercado y que es reconocida como tal por sus competidores.

Este tipo de empresas tienen a su alcance tres alternativas estratégicas con las que mantener o mejorar su posición: **ampliar la demanda global** del mercado,

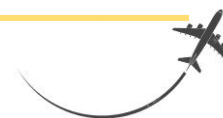


**defender su cuota de mercado o tratar de expandirla.** La estrategia que promueve el desarrollo de la demanda global de mercado, si bien resulta ventajosa para todas las empresas que compiten en él, beneficia principalmente a la empresa líder que es la que goza, de una cuota de mercado mayor. Bajo la segunda opción, consistente en la defensa de la cuota de mercado, el líder se concentra en proteger su cuota de mercado del ataque de empresas de la competencia. Para ello invierte en innovación, trata de reducir los costes de producción y distribución, realiza campañas de comunicación, etc. La expansión de la cuota de mercado también puede ser una opción para las empresas líderes, especialmente si se considera que una cuota de mercado más elevada puede suponer una mejora en la rentabilidad.

El resto de las empresas que participan en el mercado pueden adoptar estrategias de retadoras, seguidoras o de especialización de un nicho.

Las empresas que siguen una **estrategia de retadora** no tienen por qué dirigirse necesariamente contra la empresa líder, sino que pueden tratar de incrementar su cuota de mercado luchando contra competidores de su tamaño o contra empresas menores. En cualquier caso, deben valorar previamente la capacidad de reacción de la empresa que saldrá perjudicada por sus actuaciones e intentar llevar a cabo iniciativas contra las cuales el competidor sea incapaz de reaccionar, ya sea por falta de recursos o porque tiene otros objetivos prioritarios. Por otra parte, el ataque al líder del mercado se puede realizar mediante un **ataque frontal** o través de **ataques laterales**. El primero es un ataque directo, que requiere de recursos elevados y se plantea con la pretensión de desbancar en poco tiempo al líder de su posición. El ataque lateral pretende sacar provecho de algún punto débil del líder, sobre el que resulta más fácil erosionar su posición dominante, por ejemplo, una zona geográfica donde tiene escasa implantación, un segmento de mercado que no trata correctamente, etc. A diferencia del ataque lateral, necesita un volumen de recurso menor, aunque, en contrapartida, conlleva un proceso de enfrentamiento más lento.

La alternativa al enfrentamiento con el líder es la **estrategia de seguidor**, que busca la coexistencia pacífica con el líder, hasta llegar a alinearse con éste. Ésta puede optar por ampliar su cuota de mercado invirtiendo de manera selectiva en



investigación y desarrollo, ofreciendo productos de mejor calidad que los del líder, etc.

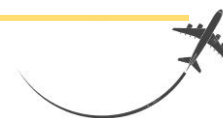
La **estrategia de especialista en nichos** puede considerarse como un caso particular de estrategia de seguidor. Para evitar enfrentamiento directo con el líder del mercado, la empresa selecciona segmentos reducidos (nichos) por lo que el líder se ha interesado escasamente. Gracias al conocimiento profundo del cliente y la adaptación específica del producto a sus necesidades, la empresa suele conseguir una cuota de mercado elevada en el segmento en el que se ha especializado.

Estableciendo una relación y paralelismo entre los autores Clausewitz (2006), Levinson (2009) y Kotler & Keller (2005), se reconoce que según la **posición** que la empresa ocupa en el mercado, sus estrategias competitivas y por ende de comunicación, van a poseer la siguiente estructura Tabla No.3:

**Tabla No. 3:** Identificación de las estrategias competitivas según la posición en el mercado

Estrategias competitivas s/ Kotler y Keller	Posición en el mercado s/ Clausewitz y Levinston
Líder	Defensiva
Seguidor o Especialista en nichos	Ofensiva
Retador o Especialista en nichos	Flaqueo
Especialista en nichos	Guerrilla

**Fuente:** Elaboración propia







## CAPÍTULO IV

### CROSS-CHECK METODOLOGÍA

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

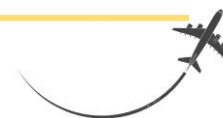
El diseño metodológico que se utiliza en la presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo.

Exploratorio, debido a la ausencia de información que prima sobre el concepto **marketing de guerrilla** vinculado al mercado aerocomercial. También hay ausencia de información con respecto a la composición actual del mercado aéreo de cabotaje y de las estrategias que adoptaran las líneas aéreas en sus redes sociales desde el arribo de las compañías *low cost* en Argentina –particularmente para este estudio, en la Patagonia-.

Asimismo resulta descriptivo dado que se pretenderá caracterizar el actual mercado, indicando la posición que ocupan las empresas dentro del mismo y las estrategias de marketing de guerrilla que desarrollen para competir en este nuevo escenario.

## DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se analiza el mercado aerocomercial regular de cabotaje dentro de la **Patagonia Argentina**, el cual se encuentra comprendido por las empresas que se muestran en la Tabla No.4.



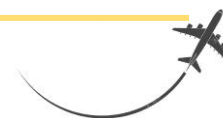
**Tabla No.4:** Listado de empresas aéreas regulares de cabotaje que operaban en la Patagonia Argentina (2018-2019)

1. Aerolíneas Argentinas S.A.	
2. Andes Líneas aéreas S.A.	
3. Cielos del Sur S.A. (Austral)	
4. FB Lineas aéreas (Fly Bondi)	
5. LAN Argentina (LATAM)	
6. JetSmart Airlines S.A.	
7. Norwegian Air Argentina S.A.U.	

**Fuente:** ANAC año 2018

El listado anterior contempla el total de las empresas registradas por la ANAC y activas desde el inicio del año 2018, en el que comienza a operar la primera compañía aérea *low cost* en el país *Flybondi*, hasta el mes de Diciembre del año 2019 en que la compañía *Jetsmart* adquiere a *Norwegian*. En el transcurso de un año quiebra *Lasa* y se va del país *Avianca*, por lo que quedan fuera del presente análisis.

Como se menciona en el párrafo anterior, se analiza el total de las empresas, motivo por el cual se efectúa un censo.



La delimitación geográfica se aplica para la región Patagónica, la cual comprende las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Al momento de decidir el recorte espacial de la presente investigación, se consideró para efectuar el mismo, que el 80% de las compañías aéreas de Argentina operan en esta área y asimismo se asume que la política de marketing que mantiene cada gerente al igual que las estrategias comerciales desarrolladas y a implementar por cada una de ellas, es uniforme en todo el país.

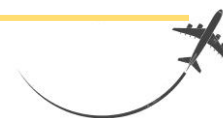
### UNIDAD DE ANÁLISIS & UNIDAD DE RELEVAMIENTO

La **unidad de análisis** sobre la cual se trabaja son las compañías aéreas regulares de cabotaje con operatoria dentro de la Patagonia Argentina (mencionadas en la delimitación de la investigación).

Las **unidades de relevamiento** que se consideran apropiadas para recabar los datos son aquellos informantes clave que ocupan los puestos tanto de **Gerente General**, como de **Gerente Comercial o Ventas** en cada una de las compañías aéreas. Y por otra parte, se utilizarán los sitios web de las principales redes sociales que utilizan las compañías aéreas y se seleccionarán de forma intencional algunas campañas publicitarias efectuadas en dichos sitios, considerando los hitos comerciales más significativos, contemplando el recorte temporal planteado en la presente investigación.

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para confeccionar los instrumentos de recolección de datos se tuvo presente cada objetivo específico y la fuente de información necesaria para obtener el dato, como se puede observar en la siguiente Tabla No. 5.



**Tabla No.5: Objetivo específico y su instrumento de recolección.**

Objetivo específico	Técnica e instrumento de recolección
<p><b>1-</b> Indagar sobre el estado del arte del Marketing de Guerrilla desde el año 2015 hasta la actualidad.</p>	<p>Fuente de información secundaria, a través del análisis bibliográfico en Google Académico y el uso de la herramienta POP (Publish or Perish) <sup>13</sup></p>
<p><b>2-</b> Identificar la posición que ocupa cada compañía aérea dentro del cuadrante del Marketing de Guerrilla según su planeación estratégica -de liderazgo, defensa, flaqueo o guerrilla.</p>	<p>Fuente de información secundaria a través de la observación y del análisis bibliográfico, sumando como fuente de información primaria encuesta semi estructurada a informantes claves.</p>
<p><b>3-</b> Describir la capacidad de innovar que poseen las compañías aéreas en función a sus recursos, procesos, resultados, valores, conducta y clima de la empresa.</p>	<p>Fuente de información primaria a través de encuesta estructurada a informantes claves aplicando el modelo de medición “i-Q” (<i>innoquotient</i>).</p>
<p><b>4-</b> Analizar la estrategia de comunicación de guerrilla que utiliza cada línea aérea en las principales redes sociales.</p>	<p>Se recurre a fuente de información secundaria, a través de la observación de campañas publicitarias utilizadas en las principales redes sociales y del análisis de datos oficiales. Asimismo se utiliza como fuente de información primaria ciertos datos recolectados de la encuesta semi estructurada a informantes claves.</p>

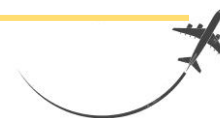
**Fuente:** elaboración propia

Se decidió por el uso de una encuesta semi estructurada a los referentes de marketing que trabajan dentro de las líneas aéreas como **instrumento de recolección de datos** para analizar los objetivos No. 2 y 3. La misma fue confeccionada a través de Google forms: <https://forms.gle/37JmSjz7PC29Eune9><sup>14</sup>.

La misma, utiliza el modelo “i-Q” (*innoquotient*) para medir la madurez del desarrollo de la **cultura de la innovación** en cada empresa (54 elementos) a la que se añaden cuatro categorías como dato de interés, el perfil laboral del entrevistado, su experiencia actual en la empresa y previa a ésta, la formación e información específica en cultura de la innovación y las técnicas publicitarias utilizadas (Ver Anexo No.2). Los resultados de éstas últimas, serán utilizadas a

<sup>13</sup> POP por sus siglas: Publish or Perish es un software gratuito que recupera las citas de fuentes de datos diversos (incluido Google Scholar y Microsoft Academic) y calcula los indicadores más habituales como son el índice-h, el número total de trabajos publicados o el índice-g.

<sup>14</sup> Ver Anexo No.1 Encuesta enviada a las unidades de relevamiento.



posteriori para delimitar las principales redes sociales a analizar en profundidad, cumpliendo con el objetivo No. 4.

La decisión de utilizar este instrumento se debió principalmente a la escasa o nula disponibilidad de tiempo de las unidades de relevamiento para poder realizar una entrevista en profundidad con el investigador.

### ***Modelo Innoquotient-Cultura de la Innovación***

La medición del modelo de la Cultura de Innovación desarrollada por los profesores estadounidenses Rao y Weintraub (2013) contempla seis bloques, agrupados en bloque racional y emocional, subdivididos, a su vez, en 3 factores cada uno:

#### **Bloque Racional**

1. Recursos: personas, sistemas, proyectos.
2. Procesos: ideación, concreción, realización.
3. Resultados: externos, corporativos, individuales.

#### **Bloque Emocional**

4. Valores: Emprendeduría, creatividad, aprendizaje.
5. Conductas: impulso, compromiso, facilitación.
6. Clima: colaboración, seguridad, simplicidad.

Por ende, se obtienen seis bloques, dieciocho factores y cincuenta y cuatro elementos, correspondientes estos últimos a las afirmaciones a realizar a cada entrevistado, ver Anexo. No. 2 (cada bloque de construcción tiene tres factores, y cada factor consta de tres elementos).

Los entrevistados debieron calificar a su empresa en cada uno de los 54 elementos, utilizando una escala Likert de 1 a 5, siguiendo los siguientes criterios:



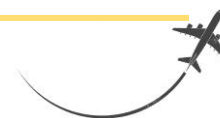
Rango	Valoración
5	En total acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2	Desacuerdo
1	En total desacuerdo

Se obtuvo de esta forma el promedio por las valoraciones de los entrevistados a cada elemento, el promedio de cada factor y el promedio de cada bloque. Ese promedio de los seis bloques de construcción es lo se denomina el "**cociente de innovación**" de cada compañía aérea. El modelo propone utilizar la siguiente tabla para medir la madurez de las empresas aéreas en su cociente de Cultura de la Innovación.

Rango	Valoración
4,5-5	Excelencia
4,00-4,49	Fortaleza
3,00-3,99	Regular
2,00-2,99	Mejora
1,00-1,99	Riesgo

### ***Operacionalización de variables***

En función al marco teórico establecido, se efectúa la siguiente operacionalización de variables, a saber:



**Tabla No. 6: Operacionalización de variables**

Variable Teórica	Variable Operativa	Indicador	Unidad de Relevamiento
<p>Marketing de guerrilla</p> <p>+</p> <p>Cultura de la Innovación</p> <p>=</p> <p>Marketing de guerrilla en la web 2.0</p>	<p><b>Planeamiento estratégico:</b> Ofensiva- Defensiva- Guerrillas-Flaqueo</p>	<p>Porcentaje de participación de empresas del sector aéreo</p>	<p>Anuario estadístico ANAC; Ministerio de transporte de Nación; Pág. web de cías aéreas y referente de Marketing de la empresa</p>
	<p><b>Cociente de Innovación "i-Q"</b></p>	<p><b>Grado de Implantación de la Cultura de la Innovación</b> **Fuerza del Bloque racional: Recursos; Procesos; Resultados. **Fuerza del Bloque emocional: Valores; Conducta; Clima. <b>Perfil socio demográfico</b> de la Unidad de relevamiento. <b>Técnica publicitaria.</b></p>	<p>Referente o representante de Marketing de la empresa.</p>
	<p><b>Publicidad de guerrilla en redes sociales</b></p>	<p><b>Contenido del mensaje</b> (Sentido, razón o emociones). <b>Objetivo de comunicación</b> (Reconocimiento, prestigio o conversiones). <b>Tipo de anuncio</b></p>	<p>Redes sociales y referente o representante de Marketing de la empresa.</p>

**Fuente:** Elaboración propia







# CAPÍTULO V

**FINAL APPROACH  
RESULTADOS**

## OBJETIVO NO. 1- ESTADO DEL ARTE DEL MARKETING DE GUERRILLA

Se toma como base para complementar dicho objetivo, la información que presenta la publicación “*El marketing de guerrilla. Un estudio bibliométrico*” (González et al, 2016) efectuada para el período 2000 al 2015 y así continuar con la revisión bibliográfica a través del buscador Google Académico en conjunto con el software POP (*Publish or Perish*)<sup>15</sup> utilizando las palabras “*guerrilla marketing*” en idioma inglés y español para el período 2015-2020. Ver Tabla No.7.

**Tabla No. 7** Resumen de resultados de indicadores en Google Académico. Guerrilla Marketing. Periodo 2000 al 2015 y 2015 al 2020

Búsqueda	Documen- tos	Citas	Citas /Año	Citas/ Documento
Guerrilla Marketing 2000 al 2015	246	885	59	3.6
Guerrilla Marketing 2015 al 2020	999	5523	1104,60	5,53

**Fuente:** elaboración propia utilizando POP

Se puede observar como en los últimos 5 años, prácticamente se ha cuadruplicado la cantidad de documentos escritos relacionados con esta teoría que en los 15 años anteriores, hecho que demuestra la importancia creciente de la misma. La distribución del total de documentos por tipo se muestra en la Tabla No. 8.

**Tabla No. 8** Tipo de documentos encontrados en Google Académico. Guerrilla Marketing. Periodo 2000 al 2015 y del 2015 al 2020.

Búsqueda	LIBROS		PDF		HTML		CITA		No especificada		TOTAL
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
2000 al 2015	23	9,3	20	8,1	4	1,6	119	48,4	80	32,5	246
2015 al 2020	147	5,4	507	23,42	83	2,2	203	8,2	59	0,8	999
Del 2000 al 2020	170	<b>13.65</b>	527	<b>42.33</b>	87	6,99	322	<b>25.86</b>	139	11,16	1245

**Fuente:** elaboración propia utilizando POP

<sup>15</sup> POP por sus siglas: *Publish or Perish* es un software gratuito que recupera las citas de fuentes de datos diversos (incluido *Google Scholar* y *Microsoft Academic*) y calcula los indicadores más habituales como son el índice-h, el número total de trabajos publicados o el índice-g.



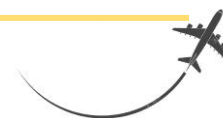
La teoría de Marketing de Guerrilla ha sido mayormente publicada en *papers* en formato PDF (42.33%) en el periodo 2000 a 2020, luego citada en diferentes artículos (25.86%) y escrita en libros (13.65%), creciendo ascendentemente en los últimos 5 años.

A continuación, se presenta el ranking de los 10 libros más citados, de mayor a menor, en los períodos desde el año 2000 al 2015 (ver Tabla No. 9) y del 2015 al 2020 (ver Tabla No. 10).

**Tabla No. 9** Libros más citados en Güerilla Marketing. Periodo 2000 al 2015

Ranking	Citas/Autor	Referencia	Año
1	94	Levinson, J. C. (2007) Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business. Houghton Mifflin Harcourt.	2007
2	27	Levinson, J. C. (2009). Marketing de guerrilla. Morgan James Publishing.	2009
3	18	Kaden, R. (2006). Guerrilla Marketing Research: Marketing Research Techniques That Can Help Any Buy. Kogan Page Publishers.	2006
4	17	Levinson, J. C., & Lautenslager, A. (2006). Guerrilla Marketing In 30 Days Workbook. Entrepreneur Press.	2006
5	14	Serazio, M. (2013). Your ad here: The cool sell of guerrilla marketing. NYU Press.	2013
6	10	Margolis, J., & Garrigan, P. (2008). Guerrilla Marketing for Dummies. John Wiley & Sons.	2008
7	10	Levinson, J. C., & McLaughlin, M. W. (2011). Guerrilla marketing for consultants: Breakthrough tactics for winning profitable clients. John Wiley & Sons.	2011
8	9	Levinson, J. C., & Horowitz, S. (2010). Guerrilla marketing goes green: winning strategies to improve your profits and your planet. John Wiley & Sons.	2010
9	9	Guerrilla Marketing for Free: Dozens of No-Cost Tactics to Promote Your Business and Energize Your Profits	2003
10	7	Levinson, J. C., & Gibson, S. (2010). Guerrilla Marketing for Social Media: 100+ Weapons to Grow Your Online Influence, Attract Customers, and Drive Profits. Entrepreneur Press.	2010

**Fuente:** Elaboración propia con base de datos arrojados por la herramienta POP



**Tabla No. 10** Libros más citados en *Guerrilla Marketing*. Periodo 2015 al 2020

Ranking	Citas/Autor	Referencia	Año
1	507	Armstrong, GM, Kotler, P, Harker, MJ, & Brennan, R (2018). <i>Marketing: an introduction</i>	2018
2	424	Scott, DM (2015). <i>The new rules of marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers ....</i>	2015
3	283	O'Leary, R (2019). <i>The ethics of dissent: Managing guerrilla government.</i>	2019
4	273	Ambler, T, Witzel, M, & Xi, C (2016). <i>Doing business in China., taylorfrancis.com</i>	2016
5	201	Jacobson, M (2019). <i>Marketing madness: A survival guide for a consumer society.</i>	2019
6	113	Blakeman, R (2018). <i>Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation.</i>	2018
7	111	Ramón, AE, & López, CS (2016). <i>Comunicación integrada de marketing.</i>	2016
8	81	Zimmerman, J, & Ng, D (2015). <i>Social media marketing all-in-one for dummies.</i>	2015
9	46	Groucutt, J, & Hopkins, C (2015). <i>Marketing.</i>	2015
10	40	Virto, N Recuero, López, F Blasco, & (2016). <i>Marketing del turismo cultural.</i>	2016

**Fuente:** Elaboración propia con base de datos arrojados por la herramienta POP

Del total de libros, 13 se encuentran escritos en idioma inglés, el resto (7) en español.

En la Tabla No. 9 el autor que más libros ha escrito fue Levinson con 6 obras escritas, mientras que en los últimos 5 años, retoman la temática otros autores que no aparecen en la tabla precedente. Ver Tabla No.10.

Del total de libros escritos (20 libros desde el período 2000 al 2020) 9 de ellos mencionan en su título las palabras *Guerrilla Marketing*, 2 de ellos *Comunicación integrada de marketing* (1 en inglés y otro en español), 5 la palabra *Marketing* con un agregado referido por ejemplo al turismo cultural, *madness, an introduction, managing guerrilla goverment*; 2 libros que al menos en el título no refieren a ningún aspecto propio del marketing de guerrilla, a saber: "*Doing*

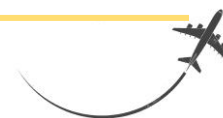


*business in China.*, *taylorfrancis.com*” y “*Dozens of No-Cost Tactics to Promote Your Business and Energize Your Profits*” y los últimos 2 libros que incluyen palabras como *social media marketing*, escritos en los últimos 5 años.

En la Tabla No. 11 se presentan 18 casos de aplicación de la teoría de **marketing de guerrilla** en el período 2015 al 2020.

**Tabla No. 11** Casos de aplicación del Guerrilla Marketing. Periodo 2015 al 2020

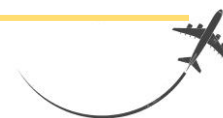
	Autor	Referencia	Año	Aplicación
1	D Metodijeski, Z Temelkov	Guerrilla marketing–an important tool for managers in tourist sector	2016	Turismo
2	I Buljubašić, M Ham, A Pap	Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions– Evidence from Croatia	2016	Institución
3	F Cavalli	Food marketing guerrilla version-practical case: Tritico, an italian bakery	2017	Industria
4	SL Romero Ardila	El Marketing de guerrilla y el Posicionamiento de la marca de la empresa de embutidos Don Jorge de la ciudad de Latacunga.	2015	Pymes
5	S Gkarane, L Efstratios-Marinis, CA Vassiliadis...	Combining traditional and digital tools in developing an international guerrilla marketing strategy: the case of a SME Greek company	2019	Industria
6	M Rosales Pérez	Marketing guerrilla como detonador de las microempresas de Servicio en el municipio de Amecameca (Caso: Empresa Refaccionaria Memo)	2018	ONGs
7	C Cox, M Guaralda	Public space for street-scape theatrics: guerrilla spatial tactics and methods of urban hacking in Brisbane, Australia	2015	Turismo
8	E Jährig, K Ebner, O Hornung, S Smolnik	Guerilla Marketing Using Social Media as a Success Strategy in Crowdfunding Campaigns: Towards a Research Model	2017	Pymes
9	C Pritchard	Can the ambush of Greenpeace be seen as a method of Ambush marketing, and if so, what (if any) effect did it have?	2015	ONGs
10	S Palate, L del Pilar	Marketing de guerrilla en los centros comerciales de Ambato: incidencia en la publicidad de los usuarios	2018	Recreación
11	R Vargas Díaz, J Sánchez Gutiérrez...	Estrategia de marketing de guerrilla como factor de desarrollo de la competitividad: restaurantes de la zona metropolitana de Guadalajara, México	2017	Recreación
12	JD León Tovar	“El marketing de Guerrilla y la cuota de mercado de la empresa Granitos Israel de la ciudad de Ambato”.	2015	Industrial
13	AG Moreno Ponce	Marketing de guerrilla y su incidencia en la Participación del mercado en la empresa Cinemark en la ciudad de Ambato.	2015	Recreación



14	MO Yansaguano Chango	El marketing de guerrilla y su incidencia en la participación de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. de la ciudad de Ambato	2016	Otras Pymes
15	AP Olivo Espín	Estrategia de publicidad turística mediante marketing de guerrilla y crowdsourcing para el desarrollo comunitario en barrios tradicionales del centro histórico de Quito ...	2016	Recreación
16	V CAIZA, G LIZBETH	Realizar un plan de marketing de guerrilla para la empresa "adhesivos ecuatorianos" con el fin de incrementar las ventas; ...	2017	Industrial
17	MA NEIRA OSORIO	Estudio del uso de marketing de guerrilla en marcas comerciales en zonas urbanas de Guayaquil en el segundo ...	2017	Industrial
18	AA Bas	Publicidad de Guerrilla: estudio de la campaña Coronita Save the Beach/Guerrilla Marketing: A Study of Coronita Save the Beach Advertising Campaign	2015	Turismo

*Fuente: Elaboración propia con base de datos arrojados por la herramienta POP*

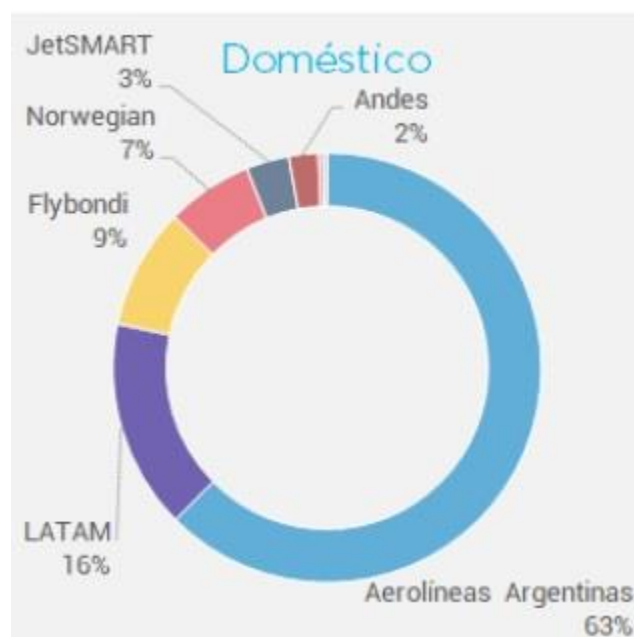
Como se puede observar, la mayor cantidad de publicaciones referentes a los casos de estudio y la aplicabilidad del marketing de guerrilla refieren a productos industriales (29%), empresas dedicadas al esparcimiento y la recreación (24%) y en igual medida a entidades sin fines de lucro como ONGs (24%), también para fomentar destinos turísticos (17%) y otras pymes (6%).



## OBJETIVO NO.2- CUADRANTE DEL MARKETING DE GUERRILLA PARA EL MERCADO AEROCOMERCIAL DE CABOTAJE

El mercado aerocomercial para la Patagonia presenta una figura de **líder** conformada por el grupo empresarial Aerolíneas Argentinas (AR-UA<sup>16</sup>) con una antigüedad de 69 años operando en Argentina, quien cerró el año 2019 con una cuota de participación dentro del mercado de cabotaje<sup>17</sup> del 63%, seguida por LATAM con un 18% (antigüedad de 15 años) y luego Flybondi con un 9%, Norwegian con un 7%, JetSmart con un 3% (las 3 con una antigüedad de 2 años) y Andes con un 2% con una antigüedad de 14 años en el mercado. Ver Figura No.10.

**Figura No. 10** Cuota promedio de mercado doméstico 2019



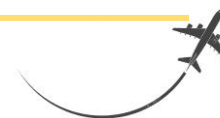
**Fuente:** Anuario ANAC 2019<sup>18</sup>

Es importante señalar para definir el porcentaje de participación de las líneas aéreas que integran el mercado también, la cantidad de aviones que posee

<sup>16</sup> AR y AU: siglas de Aerolíneas Argentinas y Austral Líneas aéreas.

<sup>17</sup> Se contempló la cuota de mercado y el factor de ocupación (cantidad de vuelos y % de ocupación). Se utiliza la palabra cabotaje/interno/doméstico como sinónimo.

<sup>18</sup> Disponible en línea: <https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/article/055dd8be-984f-4c3c-b2ae-ce5037902295>



cada compañía aérea como asimismo la cantidad de rutas domésticas operables en la Patagonia. Ver Figura No. 11 y Tabla No.12.-

**Figura No.11** Cantidad y tipos de Aeronaves por compañía aérea

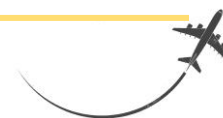
Aerolínea	Aeronave	# Matrículas
Aerolíneas Argentinas	B737	8
	B738	29
	E190	24
<b>Total</b>		<b>61</b>
LATAM	A320	13
Andes Líneas Aéreas	MD83	2
Flybondi	B738	5
Norwegian	B738	3
JetSMART	A320	4
<b>TOTAL Cabotaje</b>		<b>88</b>

Fuente: Anuario ANAC 2019

**Tabla No. 12** Rutas que parten de la Patagonia sin escalas (de mayor a menor)

Aerolínea	Rutas que parten desde el Sur sin escalas	Total de rutas cabotaje
<b>AR-UA</b>	NQN-BUE//NQN-COR NQN-MDZ//NQN-CRD CRD-MDZ//CRD-NQN FTE-BUE//FTE-USH FTE-BRC//USH-FTE BRC-FTE//BRC-BUE BRC-COR	13
<b>FLYBONDI</b>	NQN-EPA//NQN-COR NQN-MDZ//BRC-EPA BRC-COR//BRC-TUC BRC-JUJ//BRC-PSS REL-EPA//REL-COR REL-MDZ//REL-PSS	12
<b>JETSMART</b>	USH-BUE//BRC-BUE BRC-COR//BRC-MDZ//NQN-BUE NQN-SLA//NQN-COR NQN-MDZ//NQN-ROS	9
<b>LATAM</b>	NQN-BUE//CRD-BUE USH-BUE//BRC-BUE	4
<b>ANDES</b>	BRC-CRD//BRC-PMY PMY-CRD	3
<b>NORWEGIAN</b>	NQN-BUE	1

Fuente: Elaboración propia en función a los sitios web de cada cía. Aérea.





Del análisis que se presentó anteriormente, se establece en la Figura No. 12, la posición ocupada por cada aerolínea dentro del cuadrante de Marketing de Guerrilla: defensiva, ofensiva, flaqueo y guerrilla.

**Figura No.12** Posición ocupada por cada aerolínea patagónica dentro del cuadrante de guerrilla



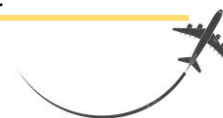
*Fuente: Elaboración propia.*

De esta forma, la posición **defensiva** es ocupada por el grupo Aerolíneas Argentinas (1) desarrollando su estrategia competitiva de **líder**<sup>19</sup>, mientras LATAM (2) juega una posición de **ofensiva** y seguidora frente a la anterior.

Por otra parte FlyBondi (3) ocupa la posición de **flaqueo** intentando desde su arribo al país diferenciarse utilizando una estrategia de **nicho**, haciendo foco en el precio con su modelo de negocio *low cost* quien es seguida por Norwegian (4) y JetSmart (5) quienes apuntan a su misma posición.

Sin embargo, Andes (6) ocupa la posición de **guerrilla**, es la empresa que menor porción del mercado posee, sobre todo desde el arribo de las *low cost*, en tanto la misma debiera estar atenta a los cambios o considerar retirarse del juego, es decir del mercado.

<sup>19</sup> El logo de Aerolíneas Argentinas está actualizado al presente año 2020, haciendo alusión el número que se encuentra detrás del logo a los setenta años de trayectoria que posee en Argentina.



## OBJETIVO NO. 3-CAPACIDAD DE INNOVAR DEL MERCADO AEROCOMERCIAL ACTUAL

### *Criterio para el análisis del instrumento i-Q*

Para el análisis de los datos, se utilizó el programa informático *DYANE* versión 4<sup>20</sup>, para aplicar principalmente la herramienta estadística del promedio (media aritmética) a los 6 bloques del modelo i-Q, con la finalidad de calcular el **cociente de innovación** que determinará el grado de madurez que posee cada empresa aérea con respecto a la cultura de innovación dentro de su organización.

Para ello, se considera que cada uno de los 6 bloques (3 en lado racional y 3 en lado emocional), se encuentra construido por 3 factores cada uno y a su vez cada uno, también por 3 elementos, constituyéndose finalmente 54 indicadores.

Los gerentes encuestados debieron responder a cada uno de los 54 indicadores valorándolos a través de una escala Likert en la que 1 equivale a “en total desacuerdo” y 5 es igual a “en total acuerdo”.

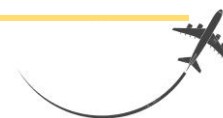
Cabe mencionar que del censo efectuado, se pudo obtener respuesta de 5 referentes de la cultura empresarial de las 7 empresas encuestadas, a saber: Andes, LATAM, Flybondi, Austral y Aerolíneas Argentinas<sup>21</sup> (AR-UA). No recibiendo datos de Norwegian y JetSmart.

Uno de los aspectos considerados a evaluar dentro de la encuesta fue la variable sociodemográfica, para conocer el perfil del referente de la cultura dentro de la organización. Para su análisis se realizó una tabulación simple utilizando también la herramienta *DYANE* versión 4.

---

<sup>20</sup> *DYANE* (Diseño y Análisis de Encuestas) es la combinación de un libro y un programa informático para diseñar y realizar encuestas y estudios de investigación social y de mercados.

<sup>21</sup> Estas últimas conforman una sola encuesta debido a que pertenecen al mismo Holding empresarial. Se las identificará en el presente trabajo como AR y AU.

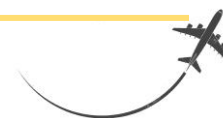


### ***Perfil sociodemográfico del líder de la cultura de innovación en las compañías aéreas***

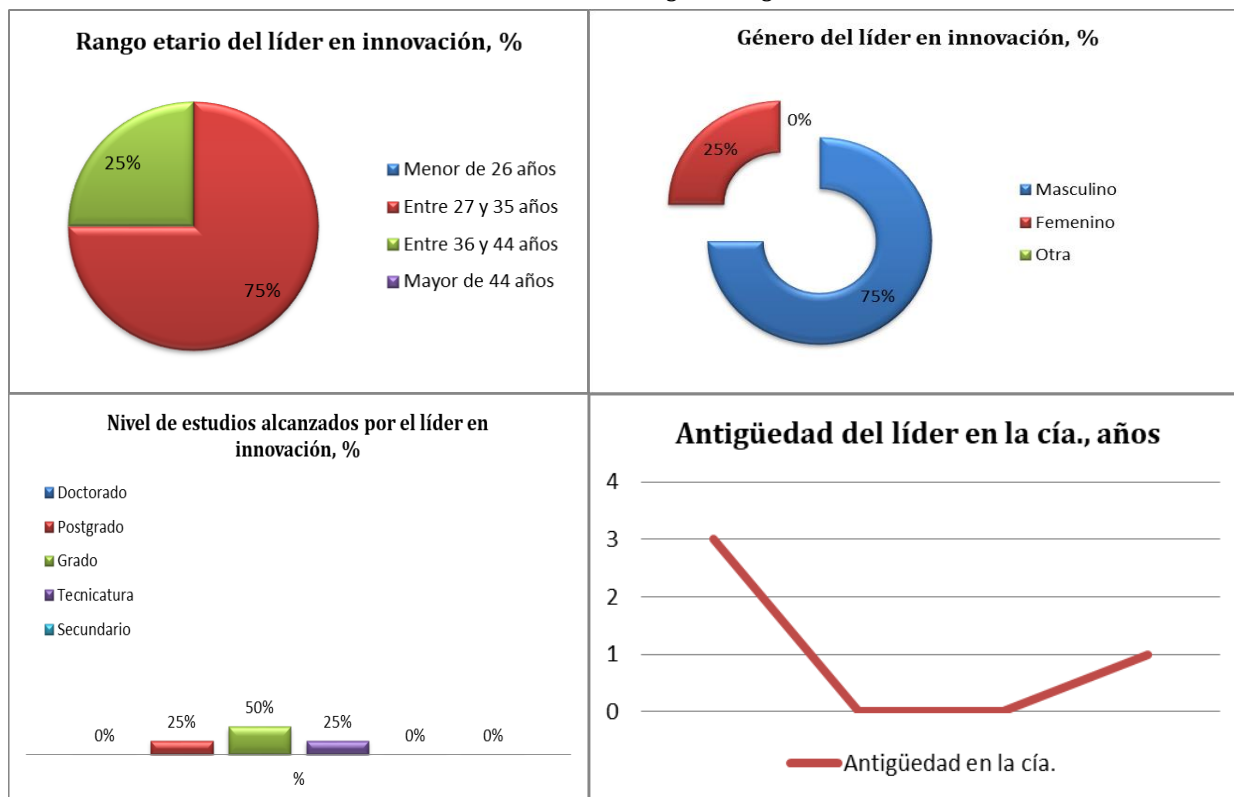
La encuesta realizada a los gerentes de las compañías aéreas, en su parte inicial, permitió tomar datos del perfil sociodemográfico de la persona, quien debiera ser el líder para lograr llevar a cabo la cultura de innovación dentro de la empresa.

El líder de la cultura de innovación (ver Figura No. 13) dentro de las empresas aerocomerciales posee las siguientes características:

- ✈ Se ubica en un rango etario que va de los 27 a los 35 años en su mayoría (75%) y puede alcanzar hasta los 44 años.
- ✈ En su mayoría son hombres (75%) los que ocupan cargos jerárquicos dentro de la empresa “Gerente de ventas región Patagonia; Analista de Marketing y encargado de Promoción y ventas” dejando el puesto “Coordinación de comunicación” al género femenino (25%).
- ✈ El nivel de estudios alcanzados generalmente es una carrera de grado (50%). El total de los encuestados poseen formación académica en marketing e innovación. Sin embargo, dicha formación no les ha sido ofrecida en la empresa en la que laboran en la actualidad.



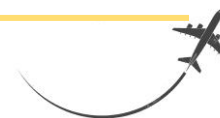
**Figura No. 13** Perfil sociodemográfico del líder de la cultura de la innovación en empresas aerocomerciales de la Patagonia Argentina



Fuente: elaboración propia

### **Cociente de innovación para la cultura organizacional de cada compañía aérea**

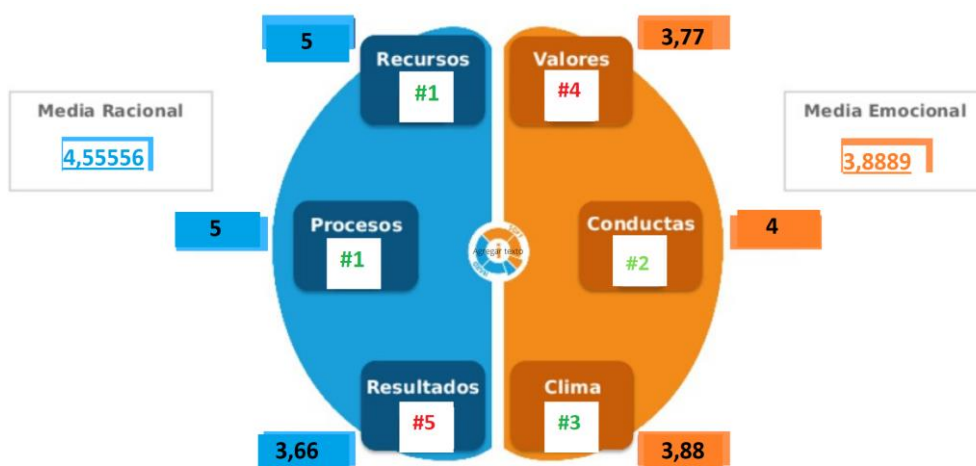
A continuación, se analizan los resultados de la aplicación del instrumento *i-Q* para cada empresa aérea, indicando el promedio obtenido en cada bloque, estableciendo un ranking de acuerdo a #1 valoración más cercana a 5 y #5 valoración más cercana a 1, enunciando los elementos más significativos en cada uno e indicando el nivel de madurez que la empresa posee al momento de la presente investigación. Ver Figuras No. 14 a la 17.



### Grupo Aerolíneas Argentinas y Austral líneas aéreas

La Figura No. 14 muestra que para el Grupo AR-UA el lado racional (lado izquierdo del cerebro) es el que obtuvo en promedio la mayor valoración con un 4,55 mientras que el lado emocional (lado derecho del cerebro) arrojó un 3,88.

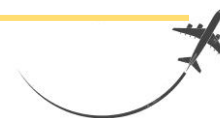
**Figura No. 14** Aerolíneas Argentinas y Austral



**Fuente:** Elaboración propia en base a informe diagnóstico herramienta I-Q

A continuación, el ranking de cada bloque según promedio:

#	Promedio del bloque	Bloque	Elemento significativo
1	5 En total acuerdo	Recursos y procesos	En total acuerdo con las afirmaciones: <i>Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos y contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación. Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación. Tenemos circuitos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y la voz del cliente.</i>
2	5 En total acuerdo	Conductas	De acuerdo con las afirmaciones: <i>Nuestros líderes proporcionan apoyo a los miembros de todo el equipo tanto en los éxitos como en los fracasos. Nuestros líderes nos inspiran con una visión del futuro y la articulación de oportunidades para la organización.</i>



3	3,88	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Clima laboral	Ni de acuerdo ni en desacuerdo: <i>Somos una comunidad que habla un lenguaje común de innovación, podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas.</i>
4	3,77	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Valores	Ni de acuerdo ni en desacuerdo con: <i>Nos encanta mostrarnos espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos, no tenemos miedo de fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje o nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.</i>
5	3,66	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Resultados	En total desacuerdo con: <i>Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.</i>

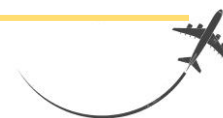
**Cociente i-Q 4,22 = Fortaleza**

Como se puede observar, la afirmación del bloque **resultados** en la tabla anterior, obtuvo la valoración “en total desacuerdo” disminuyendo el promedio del mismo, aspecto que el gerente del Grupo AR-UA debiera contemplar para poder mejorar. Asimismo, tanto los valores de los bloques **resultados, valores y clima laboral** son ítems que la empresa debiera considerar para mejorar su cultura, sobre todo más débil en el lado emocional.

El cociente de innovación resultado de la aplicación del modelo i-Q es de **4,22** es decir que, la empresa cuenta con una **fortaleza en la madurez de su cultura de innovación**.

**LATAM**

Se puede observar en la Figura No. 15 que para la empresa LATAM la valoración del lado emocional (3,81) predomina por sobre el racional (3,63).



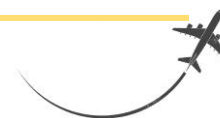
**Figura No. 15 LATAM**



**Fuente:** Elaboración propia en base a informe diagnóstico herramienta I-Q

A continuación, el ranking de cada bloque, según promedio:

#	Promedio del bloque	Bloque	Elemento significativo
1	4 De acuerdo	Resultados	En total acuerdo con las afirmaciones: <i>Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos y contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación (recurso-personas). Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación (recursos-sistemas). Tenemos circuitos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y la voz del cliente (procesos-concreción).</i>
2	3,88 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Clima	Obtuvo la valoración “ en total acuerdo” con la afirmación: <i>Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas (factor confianza)</i> , mientras que obtuvo “en total desacuerdo” con <i>Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo (factor simplicidad)</i>
3	3,77 Ni de acuerdo ni en	Valores	Ni de acuerdo ni en desacuerdo: <i>Evitamos quedar paralizados en el análisis cuando identificamos nuevas oportunidades y nos centramos en actuar (emprendeduría).</i>



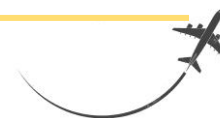
desacuerdo		
4	3,55 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conductas y Recursos Ni de acuerdo ni en desacuerdo con: <i>Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a sortear los obstáculos de la organización y Nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad (factor facilitación).</i> Valoración “en desacuerdo” con <i>tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos (personas) y tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación (sistemas).</i>
5	3,33 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Procesos En total desacuerdo con: <i>transformamos oportunidades prometedoras rápidamente en prototipos y detenemos rápidamente proyectos basados en criterios de falla predefinidos (concreción) y metódicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras, generamos sistemáticamente ideas de un vasto y diverso conjunto de fuente. seleccionamos oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada. (Ideación).</i> Mientras que en todo el factor <b>realización</b> presenta la valoración “de acuerdo”.

**Cociente i-Q 3,72 = Regular**

En cuanto al lado racional, el promedio obtenido (3,63) podría haber sido inferior si la valoración del bloque **resultados** no hubiese indicado estar “de acuerdo” en cada uno de sus factores externos, corporativos e individuales, elementos que igualmente pueden ser mejorados para obtener el máximo resultado.

Los bloques **recursos** y **procesos**, dejan en evidencia los elementos mencionados, y resultan esenciales al momento de desarrollar e implementar acciones en pos de la innovación, por lo que debieran tener prioridad en su gestión.

El cociente de innovación, resultado de la aplicación del modelo i-Q es de **3,72** es decir que, la empresa cuenta con una **madurez regular de su cultura de innovación.**





### FlyBondi

En la Figura No. 16 se puede observar que el lado emocional de Flybondi (3,88) prevalece, en promedio, por sobre el racional (3,33).

Figura No. 16 FlyBondi



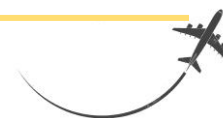
Fuente: Elaboración propia en base a informe diagnóstico herramienta I-Q

A continuación, el ranking de cada bloque según promedio:

#	Promedio del bloque	Bloque	Elemento significativo
1	4,33 De acuerdo	Conductas	En acuerdo con las afirmaciones: <i>nuestros líderes dedican tiempo a seguir y mejorar nuestros esfuerzos de innovación y nuestros líderes proporcionan apoyo a los miembros de todo el equipo tanto en los éxitos como en los fracasos (<b>compromiso</b>) y nuestros líderes pueden modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario y nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad (<b>facilitación</b>). Con la valoración "en total desacuerdo" minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo (<b>simplicidad</b>).</i>
2	4 De acuerdo	Clima	Obtuvo la valoración "en total acuerdo" <i>con apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad y trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades (<b>colaboración</b>), y cuestionamos</i>



			<p><i>las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores y podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas (<b>confianza</b>). Con la valoración “en total desacuerdo” minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo (<b>simplicidad</b>).</i></p>
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Resultados	<p>3,44</p> <p>De acuerdo con la afirmación: <i>tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo, tenemos un enfoque deliberado, integral y disciplinado de la innovación, nuestros proyectos de innovación han ayudado a que la empresa desarrolle nuevas capacidades que no tenía (<b>corporativo</b>). El factor <b>individual</b> se lo valora como “no estar en de acuerdo ni en desacuerdo”. Y en “desacuerdo” en nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector (<b>factor externo</b>).</i></p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo con: <i>tenemos un deseo ardiente de explorar oportunidades y crear cosas nuevas, nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades (<b>emprendeduría y creatividad-valor</b>). Y adopta valoración “de acuerdo” con <i>experimentamos continuamente en nuestros esfuerzos por innovar, no tenemos miedo de fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido (<b>aprendizaje-valor</b>). En los factores <b>ideación</b> y <b>realización</b> (procesos) se muestran valoraciones “ni acuerdo ni en desacuerdo” <i>transformamos oportunidades prometedoras rápidamente en prototipos, tenemos circuitos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y la voz del cliente y detenemos rápidamente proyectos</i></i></i></p>
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Valores y Procesos	<p>3,33</p>



*basados en criterios de falla predefinidos (procesos-concreción).*

3,22

5 Ni de  
acuerdo ni en  
desacuerdo

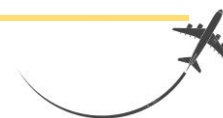
Recursos

En desacuerdo con: factor **sistemas** y su elemento *contamos con los sistemas adecuados de reclutamiento y contratación para apoyar una cultura de innovación* y en el factor **proyectos** y su elemento *hemos dedicado espacio físico y / o virtual para buscar nuevas oportunidades.*

Y valora como en “de acuerdo” *tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación y contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación (factor **personas**), pese al sistema de reclutamiento que utilizan y el elemento somos buenos aprovechando nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación y damos a las personas tiempo dedicado a buscar nuevas oportunidades (factor **sistemas**).*

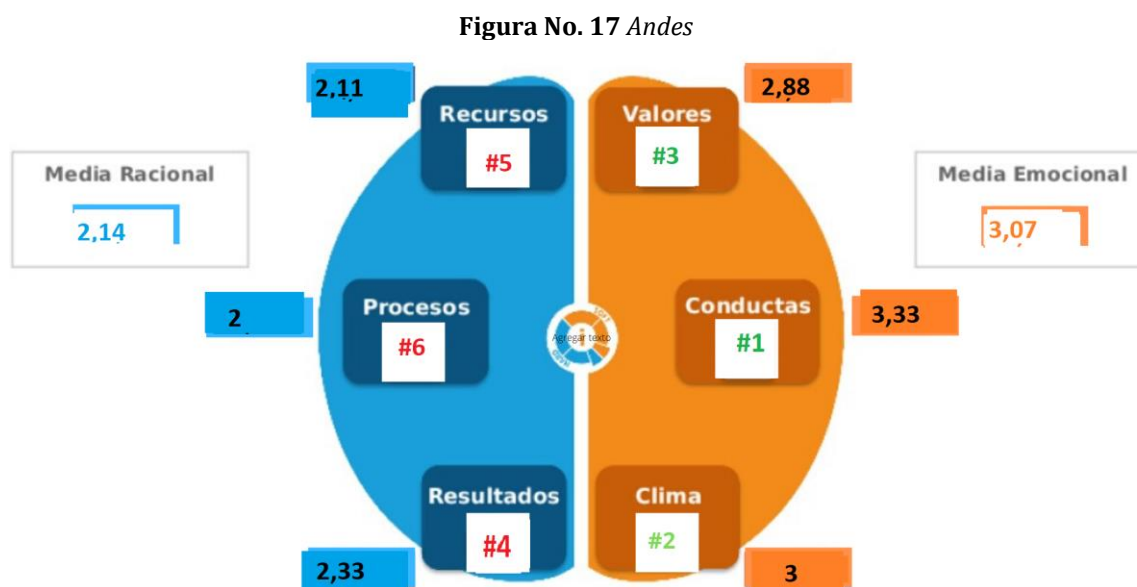
**Cociente i-Q 3,60 = Regular**

El cociente de innovación resultado de la aplicación del modelo i-Q es de **3,60** es decir que, la empresa cuenta con una **madurez regular de su cultura de innovación**. Ambos lados, emocional y racional reflejan que el representante de la cultura dentro de la organización no posee una postura concluyente en la mayoría de los elementos consultados. Será imprescindible que se invierta en el bloque **recursos**, para la transmisión de los **valores** y **procesos** dentro de la organización, de modo que tanto los **resultados** como el **clima laboral** vayan mejorando. Todo esto considerando que la **conducta** que poseen sus líderes es lo que más ha valorado el gerente.



## Andes

En la Figura No. 17 se puede observar que el promedio mejor valorado es el emocional (3,33) antes que el racional (2,14).



**Fuente:** Elaboración propia en base a informe diagnóstico herramienta I-Q

A continuación, el ranking de cada bloque, según promedio:

#	Promedio del bloque	Bloque	Elemento significativo
1	3,33 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Conductas	Los factores <b>compromiso</b> y <b>facilitación</b> de los líderes de la empresa demuestran indiferencia en la afirmación, mientras que el factor <b>impulso</b> posee una valoración “de acuerdo” con los siguientes elementos: <i>nuestros líderes nos inspiran con una visión del futuro y la articulación de oportunidades para la organización, nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar con espíritu empresarial, nuestros líderes modelan los comportamientos de innovación correctos para que otros los sigan.</i>
2	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Clima	El factor <b>confianza</b> con una valoración “de acuerdo” con <i>somos consistentes en hacer las cosas que decimos que valoramos, cuestionamos las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores, podemos expresar nuestras</i>

	desacuerdo		<p><i>opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas. Sin embargo, el factor <b>colaboración</b> y <b>simplicidad</b> están representados por la valoración “en desacuerdo” en sus elementos <i>somos una comunidad que habla un lenguaje común de innovación y apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad y trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades (<b>colaboración</b>), y las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás (<b>simplicidad</b>). De este bloque, el que saco una valoración “de acuerdo” es <i>minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo (<b>simplicidad</b>).</i></i></i></p>
3	2,88 En desacuerdo	Valores	<p>Sus factores <b>emprendeduría</b> y <b>creatividad</b> representan la valoración “ni en acuerdo ni en desacuerdo” con la mayoría de las afirmaciones, mientras que su factor <b>aprendizaje</b> califica como “de acuerdo” en los siguientes elementos <i>somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido, experimentamos continuamente en nuestros esfuerzos por innovar y no tenemos miedo de fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.</i></p>
4	2,33 En desacuerdo	Resultados	<p>Los factores <b>externos</b> tales como <i>nuestros clientes nos consideran una organización innovadora, nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector, y <b>corporativos</b> como <i>tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo, nuestros proyectos de innovación han ayudado a que la empresa desarrolle nuevas capacidades que no tenía (son los que han recibido las valoraciones “en desacuerdo” y “en total desacuerdo”)</i> y en los <b>individuales</b> tomando una postura intermedia.</i></p>
5	2,11	Recursos	<p>Los factores <b>personas, sistemas y proyectos</b></p>



	En desacuerdo		sólo obtuvieron el valor “de acuerdo” en la afirmación <i>contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación</i> . El resto de las afirmaciones obtuvieron valores “en desacuerdo”.
6	En desacuerdo	Procesos	Posee en todos sus factores <b>ideación</b> , <b>concreción</b> y <b>realización</b> la valoración “en desacuerdo”.

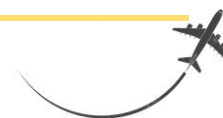
### Cociente i-Q 2,73 = Mejora

El cociente de innovación resultado de la aplicación del modelo i-Q es de **2,73** es decir que, la empresa cuenta con una **madurez que requiere de una mejora de su cultura de innovación**. El resultado de la encuesta refleja que la empresa presenta una valoración intermedia en la que no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las afirmaciones referentes al lado emocional mientras que para el lado racional la valoración es “en desacuerdo”.

Si bien existe el **impulso (conducta)** para que el líder transmita y desarrolle acciones en favor de la innovación, el mismo no es concretado por falta de **compromiso (conducta)** y los **recursos** para poder desarrollar proyectos en innovación. Por otra parte, se evidencia que el líder no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con los **valores** de la organización que precede, hecho que repercute en la motivación o inspiración de los colaboradores para apostar a la innovación.

#### **JetSmart y Norwegian**

Ambas empresas no han respondido a las encuestas enviadas en reiteradas oportunidades.



A continuación se observa en la Tabla No. 13, un cuadro resumen elaborado con los **puntos fuertes** de cada compañía aérea, aquellos **aspectos a mejorar** y las **carencias** que poseen dentro de su **cultura de innovación**.

Los **puntos fuertes** son aquellas afirmaciones que obtuvieron la mayor valoración (4 y 5), los **aspectos a mejorar** poseen la valoración intermedia (3) y aquellos con **carencias** son los que han recibido las valoraciones más bajas (1 o 2).

*Tabla No. 13 Resumen: Puntos fuertes, carencias y a mejorar en las compañías aéreas*

<i>Valoración/ Aerolínea</i>	<i>Puntos Fuertes</i>	<i>Carencias</i>	<i>A mejorar</i>
 Aerolíneas Argentinas	<b>Recursos Procesos</b>	<b>Resultados-Individuales</b> Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.	<b>Clima-Simplicidad</b> Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo. <b>Valores-Creatividad</b> Fomentamos que surjan nuevas formas de pensar y de dar soluciones desde perspectivas diversas. <b>Valores-Emprendeduría</b> Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.
 LATAM	<b>Clima-Confianza</b> Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas.	<b>Clima-Simplicidad</b> Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo. <b>Procesos-Ideación</b> Seleccionamos oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada. <b>Conductas-Compromiso</b> En nuestra organización, las personas de todos los niveles toman iniciativa de manera proactiva para innovar.	<b>Procesos-Ideación</b> Generamos sistemáticamente ideas de un vasto y diverso conjunto de fuentes. <b>Procesos-Ideación</b> Metódicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras. <b>Procesos-Concreción</b> Transformamos oportunidades prometedoras rápidamente en prototipos. <b>Procesos-Concreción</b> Detenemos rápidamente proyectos basados en criterios de falla

		<p>predefinidos.</p> <p><b>Resultados-Individuales</b> Desarrollamos las competencias de nuestra gente mediante su participación en nuevas iniciativas</p> <p><b>Resultados-Individuales</b> Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.</p> <p><b>Valores-Emprendeduría</b> Evitamos quedar paralizados en el análisis cuando identificamos nuevas oportunidades y nos centramos en actuar.</p> <p><b>Conductas-Facilitación</b> Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a sortear los obstáculos de la organización.</p> <p><b>Conductas-Facilitación</b> Nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad.</p>
<p>flybondi.com</p>	<p><b>Conductas-Compromiso</b> Nuestros líderes dedican tiempo a seguir y mejorar nuestros esfuerzos de innovación.</p> <p><b>Conductas-Compromiso</b> En nuestra organización, las personas de todos los niveles toman iniciativa de manera proactiva para innovar.</p> <p><b>Conductas-Facilitación</b> Nuestros líderes pueden modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.</p>	<p><b>Recursos-Sistemas</b> Contamos con los sistemas adecuados de reclutamiento y contratación para apoyar una cultura de innovación.</p> <p><b>Recursos-Proyectos</b> Hemos dedicado espacio físico y / o virtual para buscar nuevas oportunidades.</p> <p><b>Resultados-Externos</b> Nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector.</p> <p><b>Valores-Creatividad</b> Nos encanta mostrarnos espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.</p> <p><b>Conductas-Facilitación</b> Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia</p> <p><b>Recursos-Personas</b> Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.</p> <p><b>Recursos-Sistemas</b> Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.</p> <p><b>Recursos-Proyectos</b> Hemos dedicado dinero para perseguir nuevas oportunidades.</p> <p><b>Procesos-Ideación</b></p> <p><b>Procesos-Realización</b> Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles basados en el contexto, en lugar de control y en la burocracia.</p> <p><b>Procesos-Realización</b> Rápidamente vamos al mercado con las oportunidades más prometedoras.</p>





	<p><b>Conductas-Facilitación</b> Nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad.</p> <p><b>Clima-Colaboración</b> Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad.</p> <p><b>Clima-Colaboración</b> Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades.</p> <p><b>Clima-Confianza</b> Cuestionamos las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores.</p> <p><b>Clima-Confianza</b> Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas.</p>	<p>adecuadas para ayudarnos a sortear los obstáculos de la organización.</p> <p><b>Clima-Simplicidad</b> Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.</p>	<p><b>Resultados-Externos</b> Nuestros esfuerzos por innovar nos han dado mejores resultados financieros que a otros en nuestro sector.</p> <p><b>Resultados-Individuales</b> Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.</p> <p><b>Resultados-Individuales</b> Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.</p> <p><b>Valores-Emprendeduría.</b> Tenemos un deseo ardiente de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.</p> <p><b>Valores-Emprendeduría.</b> Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.</p> <p><b>Valores-Creatividad</b> Fomentamos que surjan nuevas formas de pensar y de dar soluciones desde perspectivas diversas.</p> <p><b>Valores-Creatividad</b> Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.</p> <p><b>Clima-Simplicidad</b> Las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás.</p>
		<p><b>Recursos-Personas</b> Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.</p> <p><b>Recursos-Personas</b> Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.</p> <p><b>Recursos-Sistemas.</b></p> <p><b>Recursos-Proyectos</b> Hemos dedicado dinero para perseguir nuevas</p>	<p><b>Recursos-Proyectos</b> Damos a las personas tiempo dedicado a buscar nuevas oportunidades.</p> <p><b>Resultados-Individuales.</b></p> <p><b>Valores-Emprendeduría.</b></p> <p><b>Valores-Creatividad</b> Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.</p> <p><b>Conductas-Compromiso.</b></p>



oportunidades.

**Recursos-Proyectos** Hemos dedicado espacio físico y / o virtual para buscar nuevas oportunidades.

**Procesos-Ideación.**

**Procesos-Concreción.**

**Procesos-Realización.**

**Valores-Aprendizaje** Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.

**Resultados-Externos.**

**Resultados-Corporativos.**

**Clima-Colaboración.**

**Clima-Simplicidad** Las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás.

**Conductas-Facilitación.**

**Clima-Simplicidad** Nuestro equipo sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas en el seno de la organización.

*Fuente: elaboración propia en función a la aplicación del modelo i-Q*



## ***Diagnóstico de la madurez de la Cultura de innovación del mercado aerocomercial de cabotaje de la Patagonia Argentina***

### **Comparación de los cocientes de innovación por cada compañía aérea**

La Tabla No. 14 refleja el resultado del **cociente de innovación** para cada compañía aérea y el promedio del mercado actual (i-Q total). Es decir, la valoración de la capacidad de innovar que posee cada línea aérea, una con respecto a la otra, a partir del análisis efectuado de cada bloque y factores arriba mencionados, que componen el instrumento diseñado para la recolección de los datos.

**Tabla No. 14** Cociente de innovación arrojado por cada compañía aérea y en el mercado

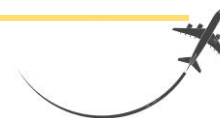
Cía	AR-UA	LATAM	FLYBONDI	ANDES	JETSMART	NORWEGIAN	i-Q total
Cociente i-Q	4,22	3,72	3,61	2,61	S/D	S/D	3,54
Valoración	Fortaleza	Regular	Regular	Mejora	S/D	S/D	

*Fuente: elaboración propia en función a la aplicación del modelo i-Q*

Se puede observar como el grupo Aerolíneas Argentinas es la empresa que lidera el mercado con respecto a sus competidoras, con una valoración fuerte en cuanto a su cultura de innovación, de fortaleza, mientras que LATAM y Flybondi obtuvieron la misma calificación, de carácter regular. Por último, Andes, presenta una cultura débil, a mejorar. Asimismo, el resultado del **cociente i-Q** para el mercado aéreo total, posee una cultura de innovación con valoración regular, pese a que no se obtuvieron datos de las compañías Jetsmart ni Norwegian para completar el estudio.

Sin embargo, es importante señalar que ninguna de ellas obtuvo la “excelencia” en su calificación, motivo por el cual las mismas debieran continuar reforzando y desarrollando acciones en pos de lograrlo.

También, la comparación refleja que una compañía aérea como lo es LATAM con una trayectoria de más de 10 años en el mercado argentino, se ubica prácticamente en igualdad con respecto a FlyBondi quien arribó tan sólo hace 2



años, echo que debiera ser un llamado de atención para el responsable de la empresa en considerar los recursos (personas, sistemas y proyectos) con los que cuenta, para desarrollar e implementar acciones en beneficio de la innovación.

Andes resulta ser la compañía aérea con mayor riesgo, pero es la que posee todo el potencial de mejora si procura conseguir líderes en innovación que posean luz verde para poder trabajar sobre el lado racional en los Recursos, Procesos y Resultados y en el lado emocional con los Valores, Conductas y Clima laboral.

En la Tabla No. 15, también se puede observar de forma comparativa la valoración de cada bloque de la cultura de innovación de las empresas analizadas.

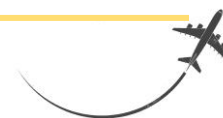
Identificando el resultado fortaleza (con el color verde), regular (color amarillo) y mejora (color rosa) la valoración obtenida del *i-Q* para cada bloque.

*Tabla No.15 Diagnóstico de la madurez de la Cultura de Innovación del mercado aerocomercial de cabotaje de la Patagonia Argentina*

Empresa/Bloques	Lado racional			Lado emocional		
	Recursos	Procesos	Resultados	Valores	Conductas	Clima
AR-UA	5	5	3,66	3,77	4	3,88
LATAM	4	3,33	4	3,77	3,55	3,88
FLYBONDI	3,22	3,33	3,44	3,33	4,33	4
ANDES	2,11	2	2,33	2,88	3,33	3
<b>Promedio total por bloque</b>	<b>3,58</b>	<b>3,41</b>	<b>3,35</b>	<b>3,43</b>	<b>3,80</b>	<b>3,69</b>
<b>Promedio total del lado racional y emocional</b>	<b>3,44</b>			<b>3,64</b>		

*Fuente: elaboración propia en función a la aplicación del modelo i-Q*

De esta forma se puede observar que la *parte emocional*, que corresponde a los bloques de **valores, conductas y clima laboral**, es en la mayoría de las compañías aéreas, la que posee una mayor inversión o esfuerzo para desarrollar, es el aspecto más fuerte dentro de la cultura de innovación de las empresas del mercado aerocomercial en la Patagonia Argentina.



En este sentido, empresas como AR-UA y LATAM son las que han obtenido valores más altos, indicando que son empresas más innovadoras que el resto, que invierten su tiempo y dinero en ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y el aprendizaje continuo. Flybondi se encuentra muy cerca de las anteriores y Andes realmente debe mejorar en este aspecto.

En cuanto a la **conducta**, es el bloque que en general obtuvo el mayor promedio, indicando que las personas pertenecientes a las empresas Flybondi y AR-UA actúan de forma más predispuesta en la causa de la innovación que LATAM y Andes.

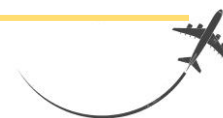
El clima laboral, es el segundo bloque mejor valorado, principalmente por la empresa Flybondi, seguida por AR-UA y LATAM con el mismo promedio. Ello indicaría que Flybondi posee un clima más saludable y que fomenta el entusiasmo, el desafío en las personas de asumir riesgos, el aprendizaje y el pensamiento independiente. La valoración más baja la obtuvo Andes.

El *lado racional*, que corresponde a los bloques **recursos**, **procesos** y **resultados**, posee menor valoración en general, es el lado de la cultura más débil.

El bloque **recursos** es el que presenta la mayor puntuación, explica cómo se apoyan los esfuerzos de innovación, siendo las personas un elemento clave. La empresa AR-UA obtuvo la máxima calificación en todos los factores (personas, sistemas y proyectos) que componen dicho bloque. La sigue muy cerca LATAM, luego Flybondi y en último lugar Andes, con la necesidad de mejora sobre el mismo.

El bloque **procesos**, es el que describe el curso de la innovación en una empresa. De esta forma, AR-UA demuestran una gran destreza en la construcción e implementación de procesos de innovación, y además han logrado construir las infraestructuras humanas y sociales que esos procesos necesitan para operar eficazmente. Se evidencia que LATAM posee una menor valoración en este aspecto al igual que Flybondi, mientras Andes obtiene en este bloque la menor valoración.

El bloque **resultados**, es el que describe cómo la producción de innovación se define, se mide y se recompensa. En este esquema, el éxito puede ser captado en tres niveles: externo, empresarial y personal. En general este bloque es el que



menor valuación presento de todos. LATAM se destaca de forma positiva frente al resto, seguida por AR-UA, luego Flybondi y en último puesto Andes.

Que este bloque haya sido puntuado con una valoración baja, también indica que la forma en que los recursos humanos miden su éxito personal es importante, aunque frecuentemente no es considerada por las empresas. Si la compañía aérea obtiene buenos resultados en alguna medida de innovación, pero su personal no está contento o motivado, la cultura de innovación en la organización irá disminuyendo.



## OBJETIVO NO.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE GUERRILLA DE CADA LÍNEA AÉREA EN LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES

Este objetivo se cumplimentó en dos fases. La primera de ellas, muestra los resultados suministrados por los referentes claves que respondieron a la encuesta semiestructurada<sup>22</sup>, la cual permitió obtener información con respecto a las **técnicas publicitarias utilizadas en la actualidad**, el porqué de su utilización y las acciones llevadas a cabo. Dichos resultados, se constata con la observación en los sitios web oficiales de las compañías aéreas en estudio, respecto a la cantidad de seguidores que poseen en sus principales redes sociales.

En la segunda fase, se describe el **contenido del mensaje publicitario**, aplicando las estrategias de marketing de guerrilla, desarrollado para cada compañía aérea en estas redes sociales, considerando dos hechos comerciales significativos<sup>23</sup> para poder efectuar la comparación entre el contenido del mensaje desarrollado en las páginas o sitios web de las compañías aéreas en estudio, específicamente en las redes sociales tales como *Facebook* e *Instagram*.

### ***Técnicas publicitarias utilizadas por las compañías aéreas en la Patagonia Argentina***

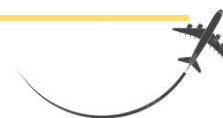
#### **Resultados de la encuesta suministrada a los gerentes de las compañías aéreas**

La Figura No. 18 representa el promedio de respuestas obtenidas por parte de los encuestados. Se puede establecer que la técnica publicitaria que las compañías aéreas utilizan en la Patagonia Argentina con mayor frecuencia corresponde a *Facebook* e *Instagram* (35%), luego la red *Twitter* (18%) y en último lugar *Youtube* (9%), en tanto no tuvieron mención alguna las plataformas digitales,

---

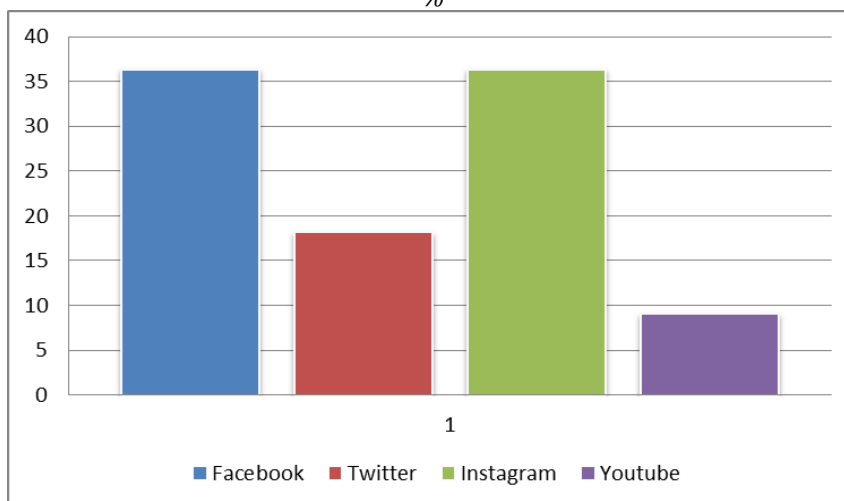
<sup>22</sup> Ver Anexo No. 2

<sup>23</sup> Indicados en el marco referencial de la presente tesis



tales como: *Whatsapp, Fb Messenger, Google+, Taringa, Pinterest, Skype, Linkedin, ni Snapchat.*

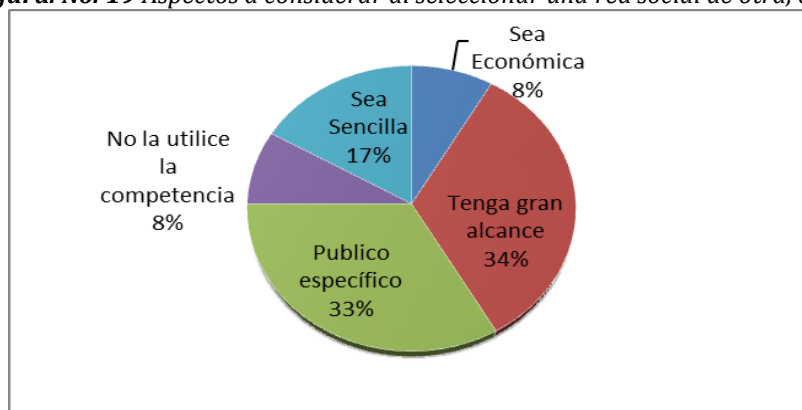
**Figura. No. 18** Red social utilizada con mayor frecuencia por las compañías aéreas en Argentina, en %



**Fuente:** elaboración propia en base a resultados de la encuesta i-Q

En la Figura No. 19 se observa que el motivo que predomina al momento de escoger cada compañía aérea, una red frente a otra, refiere principalmente a que posea gran alcance (34%), seguida por que llegue a un público específico (33%) y que sea sencilla de utilizar (17%); recibieron menor importancia aspectos relacionados con que la técnica publicitaria fuera más económica o no la utilice la competencia (8%).

**Figura. No. 19** Aspectos a considerar al seleccionar una red social de otra, en %



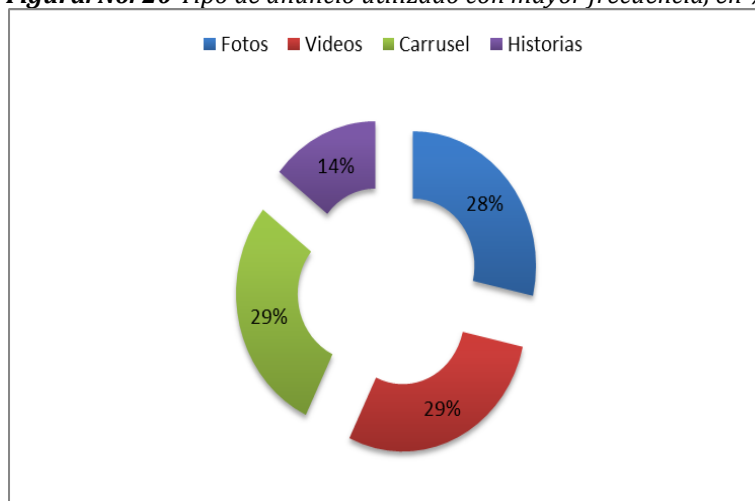
**Fuente:** elaboración propia en base a resultados de la encuesta i-Q





Por otra parte, el contenido mostrado a los usuarios de las plataformas responde en su mayoría a anuncios con videos y carrusel (29% cada uno), seguidos por anuncios con fotos (28%) y en última instancia historias (14%); en tanto ninguno mencionó otra acción. Ver Figura No. 20.

**Figura. No. 20** Tipo de anuncio utilizado con mayor frecuencia, en %



*Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta i-Q*

### **Resultados de la observación de las redes sociales más utilizadas por las compañías aéreas**

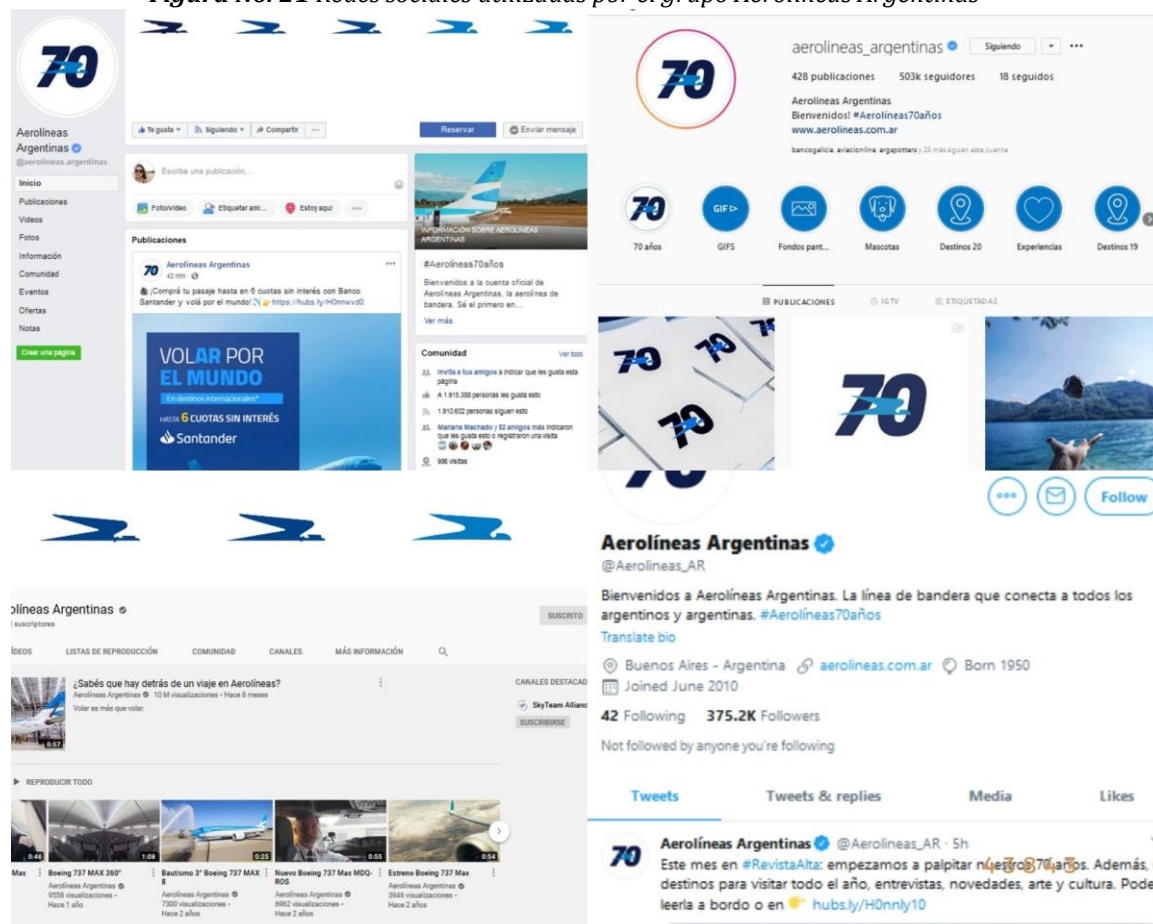
En las siguientes Figuras No. 21 a la Figura N° 26, se puede observar las páginas web oficiales de inicio<sup>24</sup> de cada una de las redes sociales para cada línea aérea, contemplando las cuatro redes sociales más utilizadas: *Facebook, Instagram, Twitter* y *Youtube*.

<sup>24</sup> Las imágenes se encuentran actualizadas al 3 de Marzo de 2020.



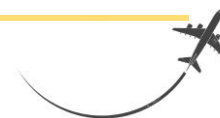
## Aerolíneas Argentinas

**Figura No. 21** Redes sociales utilizadas por el grupo Aerolíneas Argentinas



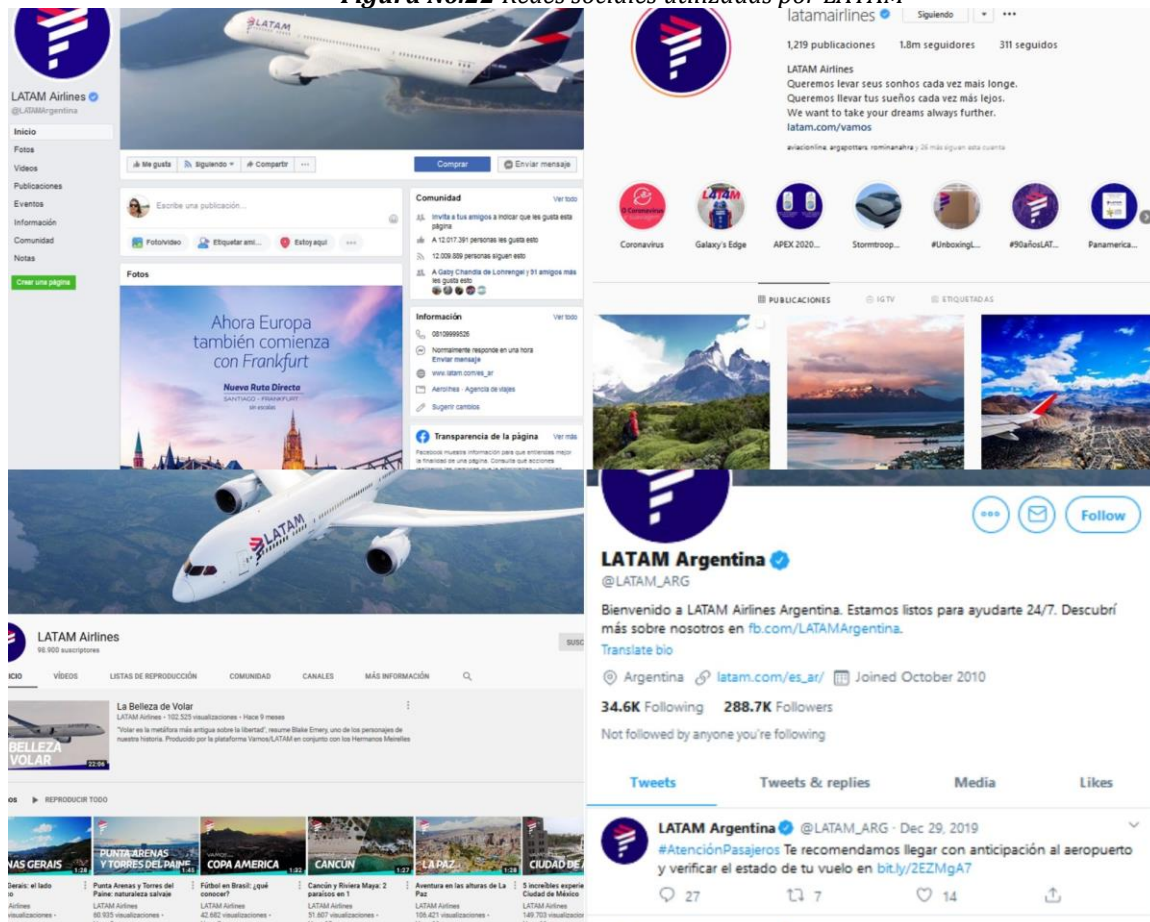
**Fuente:** elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

Aerolíneas Argentinas se encuentra activa en las cuatro redes arriba mencionadas, en el momento de captura de los datos se visualiza la temática de sus 70 años de operación en el mercado argentino. Se puede observar la cantidad de seguidores que posee en *Facebook* 1.910.602 (superior izquierda), *Instagram* 503.000 (superior derecho), en *Youtube* 79.100 suscriptores y 10.000.000 de visualizaciones (inferior izquierda) mientras que en *Twitter* posee 375.200 (inferior derecha), en el cual puede observar el contenido del mensaje del perfil de esta última red social, en el que se expresa "Bienvenidos a Aerolíneas Argentinas, la línea aérea de bandera que conecta a todos los argentinos y argentinas".



**LATAM**

**Figura No.22** Redes sociales utilizadas por LATAM



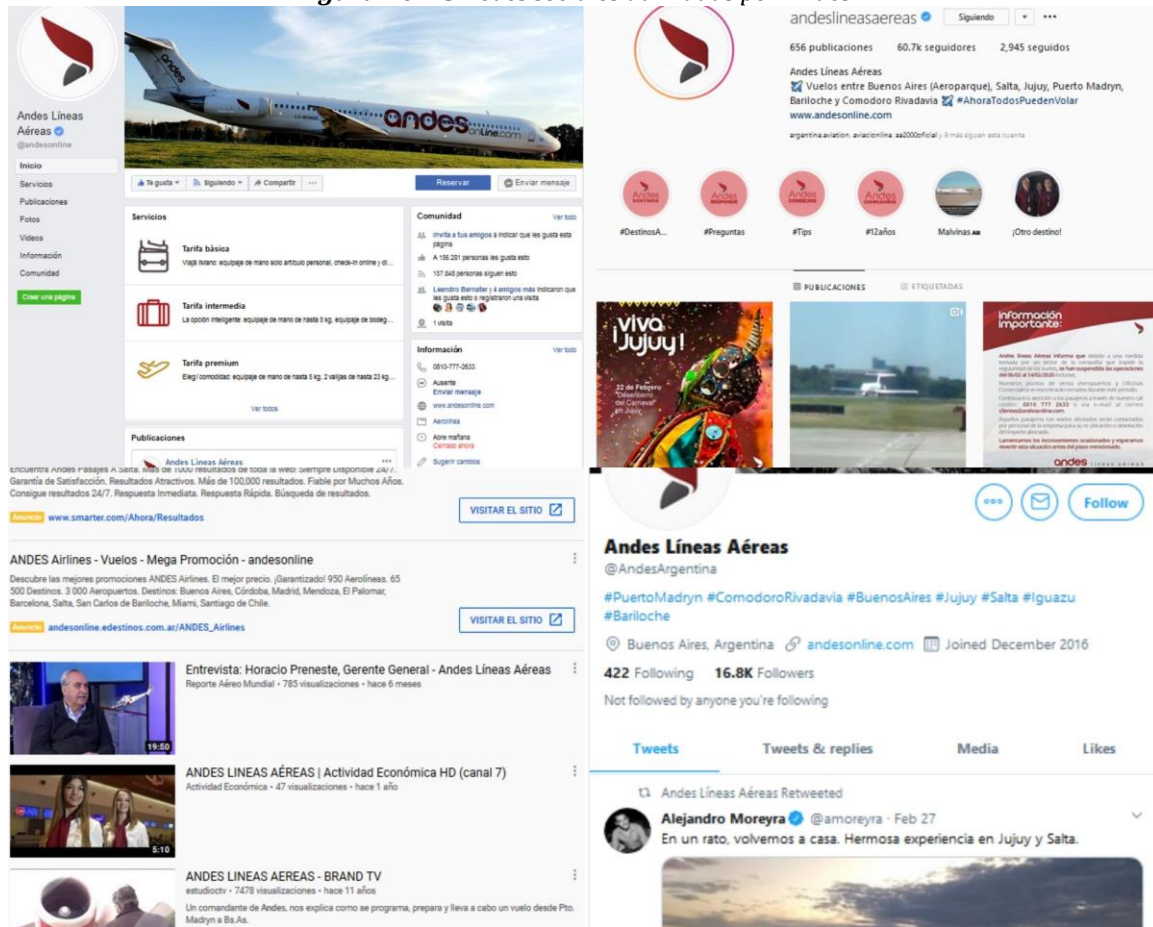
**Fuente:** elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

LATAM posee 1.200.889 de seguidores en *Facebook* (superior izquierdo), 1.800.000 en *Instagram*, 98.900 suscriptores y 102.525 visualizaciones en *Youtube* (superior derecho), mientras que en *Twitter* posee 288.700 seguidores. En *Instagram*, la compañía aérea se presenta como “Bienvenidos a LATAM airlines Argentina. Estamos listos para ayudarte 24/7” (las 24 horas, los 7 días de la semana), y refiere a acceder a un link oficial, si es que el pasajero quiere conocer más sobre ésta.



**Andes**

**Figura No. 23** Redes sociales utilizadas por Andes



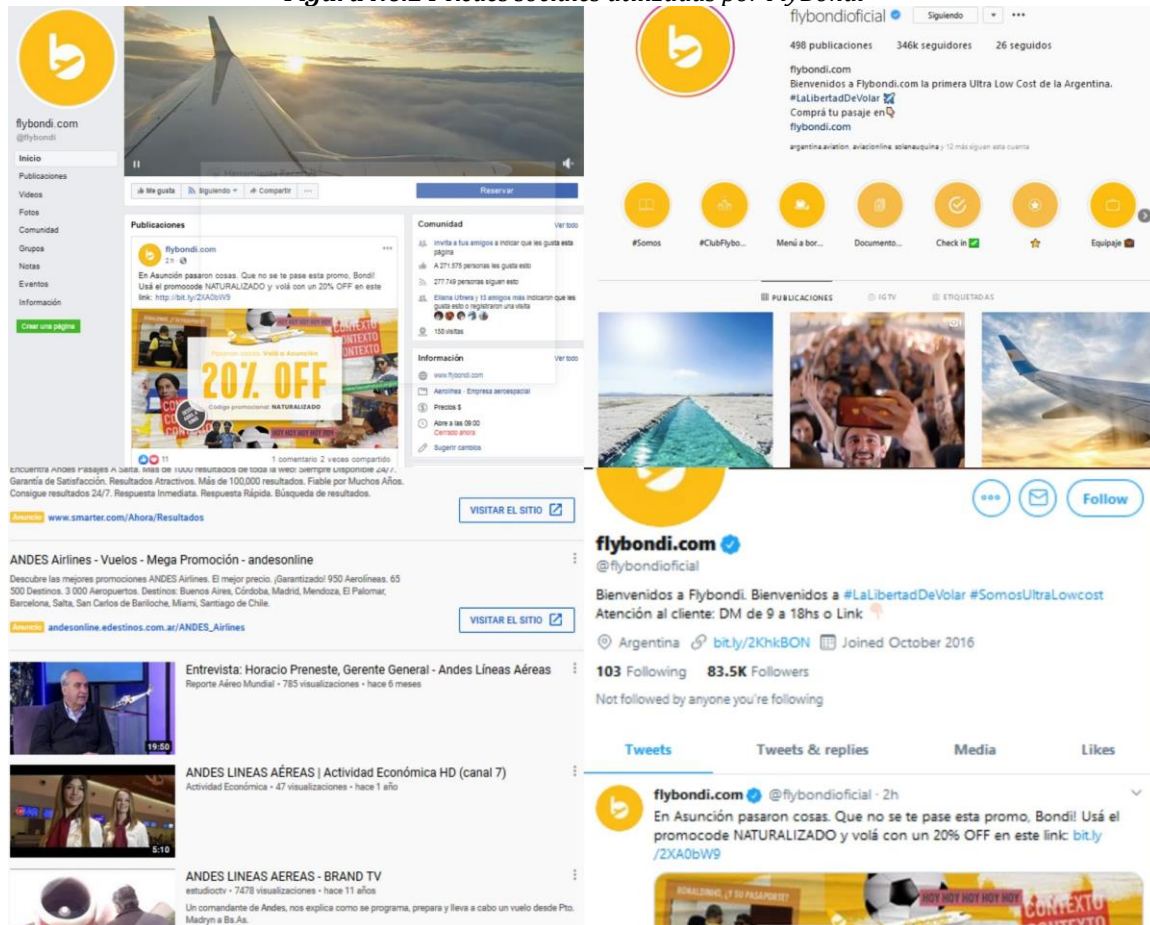
**Fuente:** elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

Andes, posee en *Facebook* 157.848 seguidores (superior izquierdo), en *Instagram* 60.700 (superior derecho), no posee suscriptores en *Youtube*, mientras que en *Twitter* es seguido por 16.800 personas. El mensaje que se encuentra establecido como presentación corresponde a las rutas operables en los destinos en que arriban y despegan sus aviones.



## Flybondi

**Figura No.24** Redes sociales utilizadas por FlyBondi



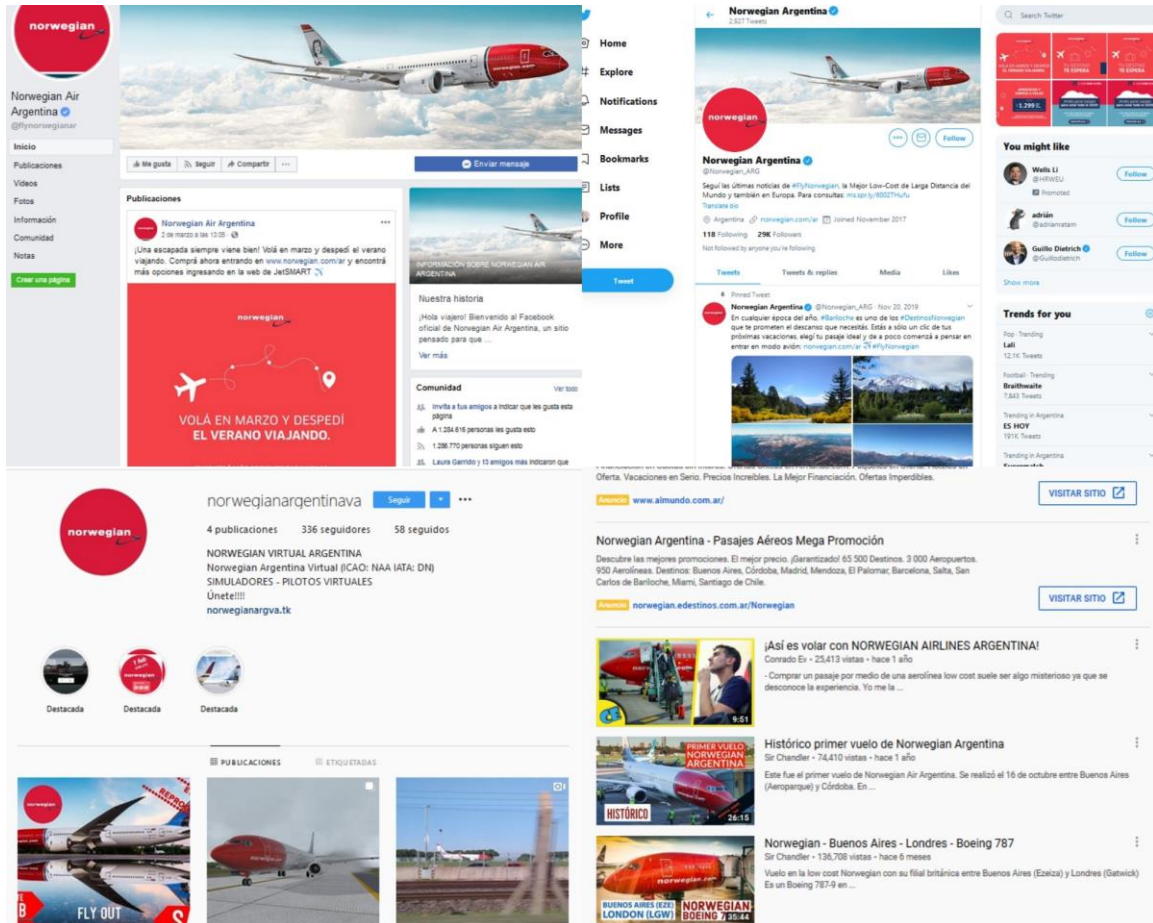
**Fuente:** elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

Por otro lado, la compañía Flybondi posee 277.749 en *Facebook* (superior izquierdo), en *Instagram* posee 346.000 (superior derecho), si bien en *Youtube* no tiene suscriptores, la empresa igualmente realiza anuncios en este sitio, mientras que en *Twitter* posee 83.500 seguidores. El mensaje que expresa en su presentación en *Instagram* refiere a “Bienvenidos a FlyBondi.com la primera ultra low cost de la Argentina”.



**Norwegian**

**Figura No. 25** Redes sociales utilizadas por Norwegian



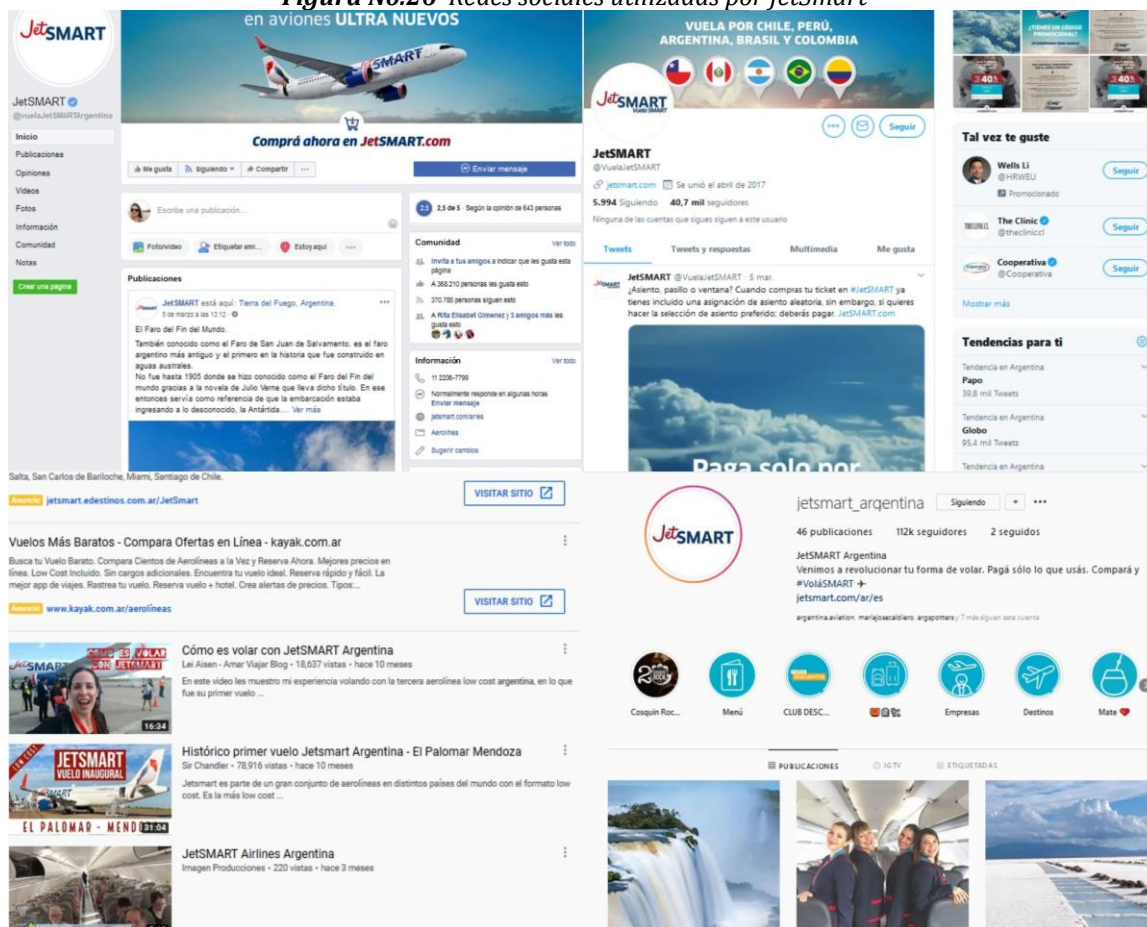
**Fuente:** elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

Norwegian posee en *Facebook* 1.286.770 seguidores (superior izquierdo), en *Twitter* 2.900 (superior derecho), en *Instagram* 336 (inferior izquierdo), mientras que en *Youtube* si bien no posee suscriptores, realizan anuncios. En *Instagram* el mensaje que utilizan para sus pasajeros es “La mejor *low cost* de larga distancia del mundo y también de Europa” y ofrece un link para consultar por más información.



## JetSMART

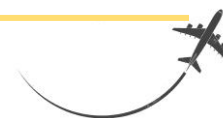
Figura No.26 Redes sociales utilizadas por JetSmart



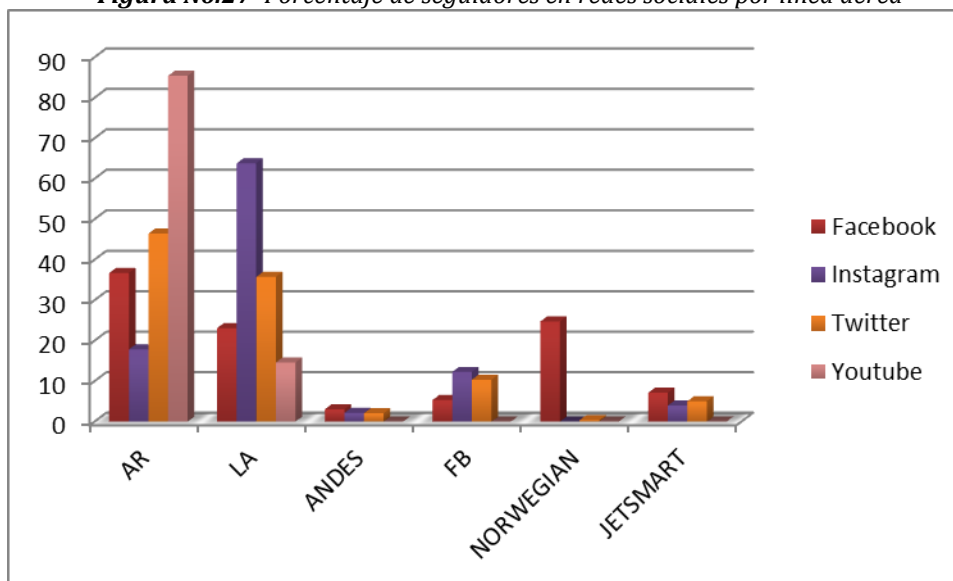
Fuente: elaboración propia en base a cada sitio web oficial de la línea aérea

Respecto a JetSmart, posee 370.785 seguidores en *Facebook* (superior izquierdo), en *Twitter* 40.700 (superior derecho), en *Youtube* no posee suscriptores, pero si anuncios (inferior izquierdo), mientras que en *Instagram* son 112.000 seguidores (inferior derecho). En esta última red esbozan su mensaje institucional “venimos a revolucionar tu forma de volar”. “Pagá sólo lo que usas”. “Compara y #Volá SMART”.

En las siguientes Figuras No. 27 y Figura N° 28, se puede observar, en términos porcentuales, el comportamiento que percibe cada compañía aérea en redes sociales según el número de seguidores o suscriptores en las mismas.



**Figura No.27** Porcentaje de seguidores en redes sociales por línea aérea



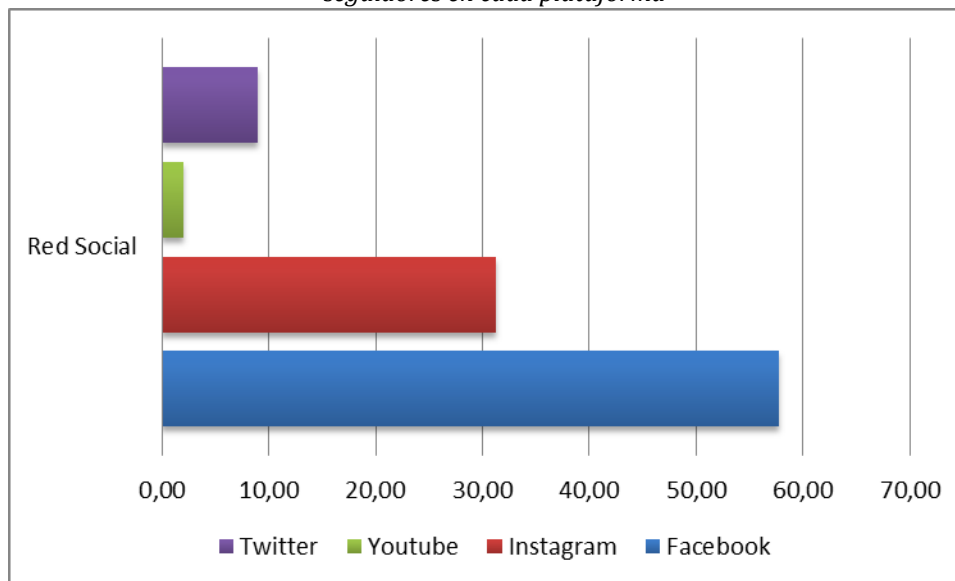
**Fuente:** Elaboración propia en base a los sitios web oficiales de cada línea aérea

En la Figura No. 27 se puede observar que Aerolíneas Argentinas en promedio posee mayor cantidad de seguidores en *Youtube* (85%), *Twitter* (46%) y *Facebook* (36%), mientras que LATAM se destaca en *Instagram* (63%). La línea aérea *low cost* que posee mayor presencia en cantidad de seguidores en *Facebook* (24%) es Norwegian superando inclusive a LATAM en esta red. Y luego le sigue FlyBondi (FB) y JetSmart con porcentajes más equitativos entre las cuatro plataformas que utilizan. Andes cuenta con valores por debajo de estas dos últimas teniendo mayor repercusión en *Facebook* (3%).





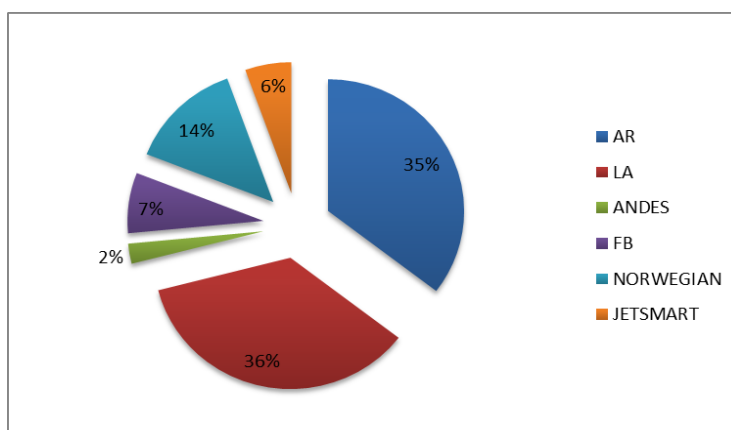
**Figura No.28** Red social utilizada por el consumidor aéreo según porcentaje acumulado de seguidores en cada plataforma



**Fuente:** Elaboración propia en base a los sitios web oficiales de cada línea aérea

Asimismo, la Figura No. 28 demuestra que las dos principales redes sociales que mayor incidencia poseen en el mercado aéreo nacional son *Facebook* e *Instagram*, como así lo mencionan los gerentes de las compañías aéreas en la encuesta, motivo por el cual, se continúa con ambas redes sociales para analizar el contenido del mensaje publicitario.

**Figura No.29** Cuota de mercado aéreo en las principales redes sociales, según % acumulado de suscriptores



**Fuente:** Elaboración propia en base a los sitios web oficiales de cada línea

En la Figura No. 29 se observa la cuota de mercado aéreo en las redes sociales, teniendo en cuenta el porcentaje acumulado de seguidores y suscriptores

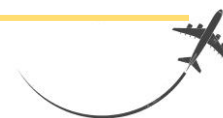


lo posee LATAM (36%) seguida por el Grupo AR-UA (35%), correspondiendo a las mismas el 71% del mercado aéreo en redes sociales. De las líneas low cost, aquella que posee mayor cantidad de seguidores es Norwegian (14%), luego FlyBondi (7%) y Jetsmart (6%), conformando el 27% de cuota de mercado y en último lugar Andes (2%).

### ***Análisis del contenido del mensaje publicitario en Facebook e Instagram aplicando las estrategias de marketing de guerrilla***

#### **Feria de Vuelos- Diciembre 2018**

“Feria de Vuelos”, fue una campaña publicitaria nacional que organizó el Ministerio de Transporte de la Nación y la Secretaría de Turismo de Argentina, quienes en fomento de la actividad turística anunciaron descuentos de hasta un 70 por ciento en vuelos de cabotaje para fechas comprendidas entre marzo y junio del año 2019. Esta fue la primera acción a favor de la flexibilización de precios, luego de efectuada la Resolución 656/2018 que resolvió este Ministerio, eliminando el piso tarifario. La repercusión que provocó en el mercado aéreo, se puede evidenciar en la siguiente Figura No. 30, a saber:



**Figura No. 30 Feria de Vuelos**

REVOLUCIÓN DE LOS AVIONES La Argentina levanta vuelo

## FLEXIBILIDAD DE LA TARIFA AÉREA

**1 PASAJE POR SEGUNDO** En la primera semana tras el anuncio

Salta \$969, Jujuy \$1062, Puerto Madryn \$880

LATAM AIRLINES  
Promociones  
**¡Argentina desde \$449 por tramo!**  
Paga hasta en 12 cuotas sin interés

MEGA PROMO

andés  
VOLÁ POR ARGENTINA  
IGUAZÚ \$895  
SALTA \$969  
PRECIOS FINALES IVA Y VUELTA SALTA DESDE BUENOS AIRES

flybondi  
¡SOLO POR 24HS!  
#SOMOSULTRALOWCOST  
VOLÁ POR ARGENTINA 199  
precio final por tramo

¡Buenas noticias!  
Norwegian estrena en Argentina sus rutas domésticas

Aerolíneas Argentinas  
VOLÁ POR ARGENTINA  
Desde \$449 por tramo comprando ida y vuelta  
o 900 Millas LATAM Pass por tramo canjeando ida y vuelta  
¡Valija de 23 kg. bonificada!

Toda Argentina  
desde \$499 final por tramo  
Comprando ida y vuelta

Córdoba  
Directo desde Buenos Aires  
Desde / ida y vuelta (tasas Incl.)  
699,00,-

Mendoza  
Directo desde Buenos Aires  
Desde / ida y vuelta (tasas Incl.)  
899,00,-

**Fuente:** publicado en balance 2018 de la Revolución de los aviones en cantidad de pasajeros transportados. ANAC<sup>25</sup>

En la Figura No.30 se puede observar las compañías aéreas que accionan a favor de la campaña publicitaria nacional, motivo de la política “revolución de los aviones”, con un **contenido en el mensaje** que apela a la razón de los consumidores a través de la compra de pasajes aéreos económicos.

El **tipo de anuncio** varía en función a cada compañía, a saber:

LATAM: el anuncio carece de foto o video, posee una imagen (dedo invertido con ojos y sonrisa) y contiene información específica con respecto a la tarifa. Añade un botón para acceder a la oferta.

AR-UA: el anuncio carece de foto o video, contiene información específica con respecto a la tarifa.

Andes: el anuncio posee foto del destino promocionado y contiene información específica con respecto a la tarifa.

<sup>25</sup> Ver mayor información en: <https://aviacionenargentina.com.ar/balance-2018-la-revolucion-los-aviones-cantidad-pasajeros-transportados-sin-mostrar-los-niveles-ocupacion/>



Flybondi: el anuncio carece de foto o video, contiene información específica con respecto a la tarifa, añade el hashtag #SOMOSULTRALOWCOST.

Norwegian: el anuncio carece de foto o video, contiene información específica con respecto a la tarifa y ruta. Inicia su publicación con la frase “¡Buenas noticias!”.

Este hito comercial en la industria aerocomercial de Argentina, muestra que aún las campañas publicitarias carecen de la utilización de tácticas no convencionales e inclusive no logran apelar a un contenido emotivo, ni siquiera reflejan sus atributos físicos de sus productos/servicios. Claramente, la finalidad es sólo ofrecer precios bajos y como resultado de ello, se obtiene que Andes anuncia sus valores finales más caros, luego le sigue Norwegian; AR-UA y LATAM mantienen misma tarifa; y el último lugar lo ocupa Flybondi con los valores más económicos del mercado de cabotaje.

### **La Guerra de las tarifas low cost- Noviembre 2019**

“Promociones aéreas a partir de \$1 el tramo + tasas e impuestos”, se constituyeron en una campaña nacional, creada mediante las Resoluciones 727/2019 y 801/2019, en la que las aerolíneas podían absorber el costo de las tasas e impuestos para vender pasajes a precios más bajos y sin tope.

De las siete compañías aéreas que operan en el mercado de cabotaje en la Patagonia sólo dos reaccionaron ante este hito, como se puede ver en la Tabla No. 16.

La “Guerra de tarifas *low cost*” se originó luego de que Flybondi pusiera a la venta vuelos desde un peso en Noviembre del año 2019. Inmediatamente, la compañía aérea JetSmart redobló la apuesta y siguió una estrategia similar.

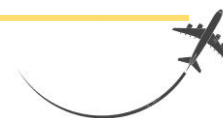


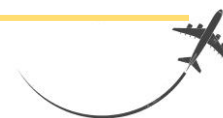
Tabla No. 16 Guerra de tarifas low cost

Línea aérea	Variables analizadas
<p><b>FLYBONDI</b></p> 	<p><b>Contenido del mensaje publicitario:</b> apela a la emoción, en función a un hecho histórico para el País.</p> <p><b>Tipo de anuncio:</b> Se puede observar como el anuncio con imagen intenta reforzar la característica del precio en su producto/servicio.</p>
<p><b>JETSMART</b></p> 	<p><b>Contenido del mensaje publicitario:</b> apela a la razón con información clara del precio, pero también a la emoción de comprar 1 pasaje por minuto.</p> <p><b>Tipo de anuncio:</b> Se puede observar como el anuncio con imagen intenta reforzar la característica del precio en su producto/servicio.</p>

Otras promociones



Fuente: elaboración propia en base a las redes sociales consultadas



Aquí, se puede observar como el eje de la campaña es lograr el precio más bajo del mercado, aunque apelando a un mensaje y tipo de anuncio publicitario diferente (debajo se observan otras campañas). Tienen rutas similares, apuntan al mismo segmento de viajeros (los que nunca volaron) y operan desde el mismo aeropuerto El Palomar en la provincia de Buenos Aires.

A continuación se visualizan algunas campañas publicitarias que utilizan tácticas persuasivas, características del marketing de guerrilla, es decir con un contenido del mensaje **emocional** apelando al **reconocimiento** dentro de su objetivo, a saber:

### **Flybondi**

*Figura No. 31 Campañas publicitarias Flybondi*

**LEGISLADORES:  
PODRÍAN BAJAR  
HASTA UN 50% SUS  
GASTOS EN VIÁTICOS.  
ARGENTINA  
NECESITA AHORRAR.  
#VuelenUltraLowCost**

**flybondi.com**

**¿Qué es bolar con B larga?**

**RESPUESTA**

**LA LIBERTAD DEL ÚLTIMO  
DÍA DE LA SEMANA  
ES SIMILAR A LA LIBERTAD  
DE VOLAR.**

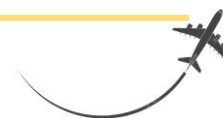
**#NOTEDIBUJESLARAYA**

**En abril #NOTEDIBUJESLARAYA**

EN 1-15 HORAS	EN 1-35 HORAS	EN 1-50 HORAS
BIENOS AIRES-CORDOBA	BIENOS AIRES-POSADAS	BIENOS AIRES-IGUAZU
<b>\$630</b>	<b>\$700</b>	<b>\$806</b>
PRECIO FINAL IVA	PRECIO FINAL IVA	PRECIO FINAL IVA

*Fuente: elaboración propia en base a las redes sociales consultadas*

La Figura No.31 muestra a la compañía Flybondi en el margen superior izquierdo con el lema de “bajar los gastos en viáticos hasta un 50%” recurre a un hecho de la vida diaria que indica que Argentina necesita ahorrar y por ende, es necesario que cada sector de la sociedad realice su aporte, en este caso los funcionarios. Acompaña esta acción en redes sociales con una carta que envía a la



Legislatura destacando que por cada legislador que vuele con ellos, entregarán un pasaje gratis a una persona u organización no gubernamental que lo necesite.

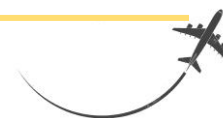
En el margen inferior izquierdo la empresa se anuncia al mercado con su eslogan «bolar con B larga» (de barato), buscando insertar la modalidad de vuelos *low cost* al país, de modo de revolucionar la forma de viajar de los argentinos y hacer que los pasajes sean más accesibles.

La campaña de la derecha, refuerza la idea de “libertad de volar”, con su hashtag #NOTEDIBUJESLARAYA, demostrando que optar por volar es más económico y conlleva menor tiempo que hacerlo en ómnibus o “bondi”.

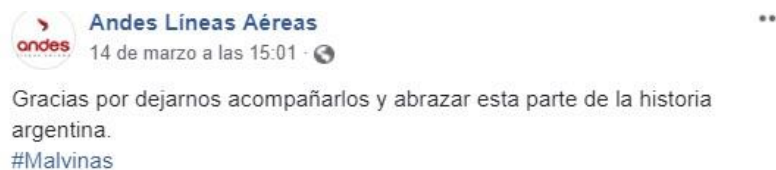
### **Andes**

En la Figura N° 32, se puede observar una serie de campañas que efectúa Andes, en la que se apela a las emociones en el contenido del mensaje publicitario, utilizando el anuncio con imagen en las mismas.

En la primera imagen, el motivo de la campaña es conmemorar a los caídos en la Guerra de Malvinas, incorporando la frase “Una vez más, volamos a Malvinas para acompañar a los familiares de los 90 héroes”, añadiendo en el anuncio la fotografía en la que se visualiza en las cabeceras de sus asientos la silueta de las Islas, involucra un nicho de mercado muy específico.



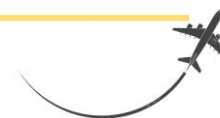
**Figura No. 32 Campañas publicitarias Andes**



**Fuente:** elaboración propia en base a sitio oficial de marketing de Andes<sup>26</sup>

En la margen inferior izquierda, la publicidad en redes apunta a un segmento de mercado joven que quiera distenderse en un destino como Córdoba, la cual puede ser visitada durante todo el año aludiendo a que “fiesta y cuarteto

<sup>26</sup> Link de acceso: <https://www.zetenta.com/web/portfolio/andes-lineas-aereas/>





van de la mano todo el año”, mientras que en la margen inferior derecha, el objetivo es el reconocimiento.

### AR-UA

En la Figura No. 33, se puede ver que la primera campaña se origina en el aeropuerto con un intérprete que canta a los pasajeros que se encuentran en la terminal aérea en modo de agradecimiento por la cantidad de personas que la compañía aérea transporto en el año 2018.

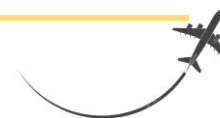
Dicha campaña es subida en redes sociales con la tipología de anuncio en video, pretendiendo el reconocimiento y prestigio que han logrado obtener de su operación anual y haciendo partícipe a sus consumidores.

La segunda campaña “BandaNegativa”, es una estrategia que Aerolíneas desarrolla con su hashtag #NOCHEAEROLÍNEAS #MODOAVIÓN y #BANDANEGATIVA en la que saca promociones de vuelos a diferentes lugares dentro de Argentina durante 4 horas (desde las 20 a las 24 horas) con descuentos de hasta un 50%.

**Figura No. 33** Campañas publicitarias AR-UA

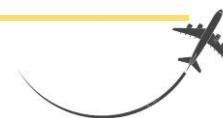


**Fuente:** sitio web oficial de la empresa



### *JetSmart*

La compañía *low cost* JetSmart, lanzó entre otras, una promoción que trata de una iniciativa que busca darle nombre al yagüareté que adorna la cola del avión y premiará al ganador con la posibilidad de viajar durante todo el año con el costo del pasaje cubierto –ver posteo margen superior izquierdo-, otra que alienta a volar en la semana de carnaval –posteo margen superior derecho- y debajo comparte una experiencia de viaje de un pasajero de 3 años que voló por primera vez –posteo inferior-. En estos casos el mensaje apela a las emociones de los consumidores. Ver Figura No.34.



**Figura No. 34** Campañas publicitarias JetSmart

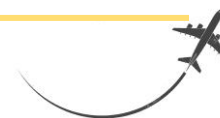


Fuente: sitio web oficial de la empresa<sup>27</sup>

### Norwegian

Esta compañía si bien arribó a Argentina como *low cost*, evidencia que el mercado al que apunta es aquel corporativo que se encuentra en la búsqueda de comodidad y confort demostrándolo en su campaña publicitaria que se visualiza en la Figura No.35, en la que a través de su frase “Mmmm, ese olorcito a avión nuevo”

<sup>27</sup> Link: <https://www.sitemarca.com/jet-smart-lanza-un-concurso-para-bautizar-a-su-avion-gana-pasajes/>



intenta apelar a la razón de los pasajeros a través de los atributos del producto que se brinda introduciendo otros, tales como cabinas de última generación, mayor espacio, entre otros.

Dichos atributos del producto se ven potenciados por el servicio que introduce la línea aérea en Noviembre del año 2018, logrando convertir a Norwegian en la primera aerolínea que ofreció wi-fi gratuito en sus vuelos de cabotaje y lo comunicó en sus redes como se puede observar en la imagen inferior.

La tipología de anuncio que suele utilizar, es con imagen.

*Figura No. 35 Campañas publicitarias Norwegian*

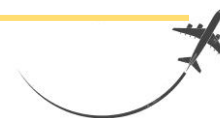


*Fuente: sitio web oficial de la empresa<sup>28</sup>*

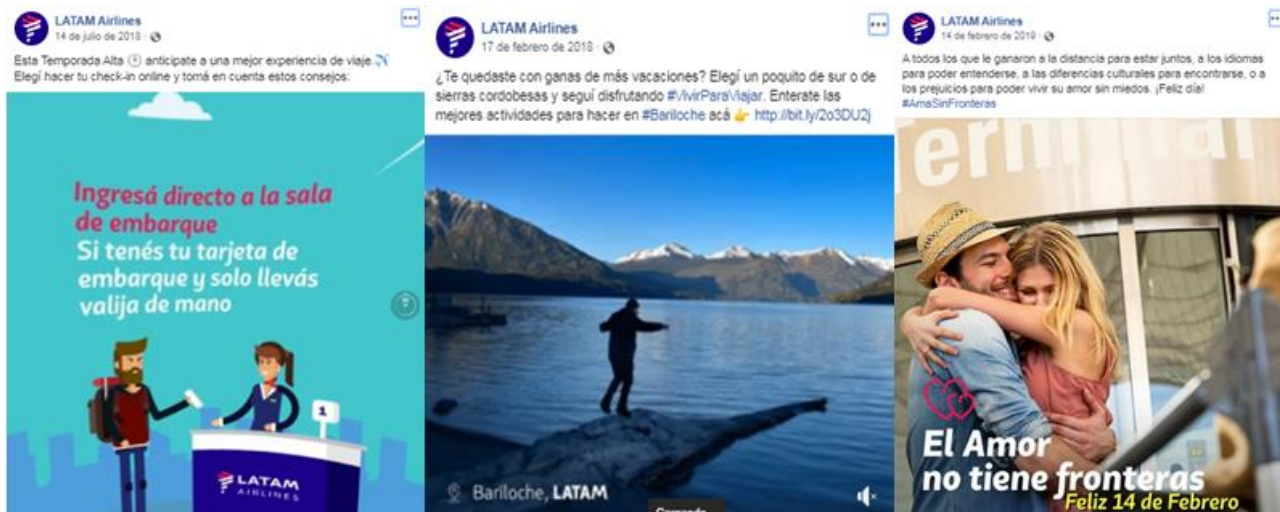
### **LATAM**

En la Figura No.36 se muestran 3 campañas que efectúa LATAM, las que apelan a que el pasajero viaje mejor, siguiendo una serie de consejos prácticos antes de embarcar en sus aviones. Utiliza para ello el anuncio con imagen o una serie de imágenes, una detrás de otra para ejemplificar mediante dibujos la secuencia de viaje. En el posteo central de la Figura No. 36, se evidencia el anuncio a través de un video, indicando los destinos nacionales a los que se puede viajar y sugiriendo actividades para realizar en cada uno. Por último, se puede ver una campaña que apunta al día de los enamorados y a celebrar su día, generalmente utiliza anuncios con imágenes.

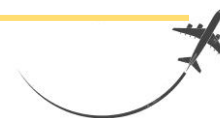
<sup>28</sup> <https://media.ar.norwegian.com/pressreleases/a-partir-de-hoy-norwegian-air-argentina-ofrecera-wi-fi-gratuito-en-sus-vuelos-de-cabotaje-es-la-primera-aerolinea-del-pais-en-contar-con-el-servicio-2798960>



**Figura No. 36** Campañas publicitarias LATAM



*Fuente: sitio web oficial de la empresa*





## CAPÍTULO VI

**ABROCHENSE LOS CINTURONES  
CONCLUSIONES**

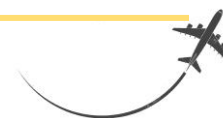
Para concluir, en el período de estudio de la presente tesina –principios del año 2018 hasta fines del 2019- la “**revolución de los aviones**” produjo que el sector aerocomercial dentro de la Patagonia Argentina se desarrollara de forma estrepitosa a partir del arribo de nuevos competidores que irrumpieron en los cielos con un nuevo modelo de negocio denominado **low cost**, que rápidamente cuestionó la posibilidad de que fuera el mismo pasajero, el que debiera elegir cómo viajar y por ende qué precio abonar.

Al grupo Aerolíneas Argentinas S.A. (AR-UA), LATAM y Andes con una antigüedad de 69, 15 y 14 años respectivamente dentro del mercado regular de cabotaje, se le sumaron las denominadas *low cost* FlyBondi, Norwegian y JetSmart.

La competencia principalmente se centró en una guerra de precios que logró en el corto plazo (menos de 2 años) garantizarle a una empresa por sobre la otra, una porción mayor de la cuota de mercado, inclusive para aquellas que ya venían manteniendo una operación comercial más estable y forzosamente repartida. Este nuevo escenario requirió identificar en qué posición se encontraba cada línea aérea respecto de su competidora, definir qué fortalezas, carencias y mejoras intrínsecas poseía para planificar estrategias de comunicación en sus campañas publicitarias, apelando a la creatividad e innovación y hacerlo con tácticas económicas, pero que produzcan gran impacto.

La pertinencia para aplicar y adaptar el **marketing de guerrilla** a la industria aérea, se debe a que en los últimos cinco años se ha duplicado el estudio sobre la temática, encontrándose bibliografía específica al respecto y estudio de casos de múltiples empresas, dentro del rubro turístico (en destinos turísticos) y áreas dentro de la recreación (fundamentalmente gastronomía); sin embargo hasta el momento no existen evidencias para el sector aerocomercial.

En cuanto al segundo objetivo, se concluye que el Grupo Aerolíneas Argentinas y Austral (AR-UA) mantienen la **posición defensiva**, desarrollando su estrategia competitiva de líder con un 63% de participación del mercado. LATAM juega una **posición de ofensiva** y seguidora del grupo arriba mencionado, ocupando el 18% en cuanto a la participación en el mercado. El **principio de la**



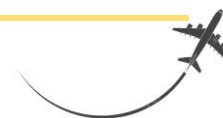
**fuerza** establece que una lucha frontal en igualdad de condiciones, es decir, el Grupo AR-UA vencería a LATAM y que esta superioridad sumada a sus mayores recursos, le crea una ventaja comercial imposible de superar por esta última. Además, es menos costoso defender la posición que se ocupa, que invertir recursos en atacar.

FlyBondi ocupa la **posición de flaqueo**, utilizando una estrategia de nicho diferenciada, reflejada por el 9% de cuota de mercado, haciendo énfasis en el precio con su modelo de negocio *low cost*. Si bien esta compañía aérea fue la primera que introdujo dicho concepto en el país en el año 2016, rápidamente fue copiada por sus seguidoras Norwegian (7% del mercado) y JetSmart (3%), mientras que en último lugar, la compañía Andes consiguió el 2% de participación, colocándose en una **posición de guerrilla**, que le incita a revisar sus estrategias para conseguir otro nicho de mercado, adaptarse o determinar si debe retirarse del juego.

La **publicidad de guerrilla**, debe ser participativa e interactiva, en lugar de sólo visual y de bajo costo. Es por ello que la planificación de la estrategia comercial debe ser una declaración dentro de la cultura de la organización y transmitida por la persona que ocupa el rol de referente de la misma.

El instrumento de análisis *i-Q* (*innoquotient*) o **cultura de la innovación**, permite explicar, a través del resultado que arroja el cociente de innovación, el grado de madurez que posee cada línea aérea en su capacidad de innovar y detectar, sobre qué aspectos trabajar a saber, recursos, procesos, resultados, valores, conducta o clima laboral.

En relación al tercer objetivo, se concluye que el grupo Aerolíneas Argentinas es la empresa que lidera el mercado con respecto a sus competidoras con una **fortaleza** en su cultura de innovación, en tanto que LATAM y Flybondi obtuvieron la misma calificación de **regular**, pese a la diferencia que poseen en cuanto a su antigüedad y cuota de mercado. Andes, en último lugar, califica con una cultura débil, a **mejorar**.





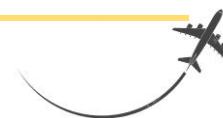
Sin embargo, si bien Andes resulta ser la compañía aérea que posee una cultura débil, cuenta con todo el potencial de mejora si procura conseguir líderes en innovación que posean luz verde para poder trabajar sobre el **lado racional** en cuanto a los Recursos, Procesos y Resultados y en el **lado emocional** con los Valores, Conductas y Clima laboral.

El análisis del mercado en su conjunto, cuenta con una cultura de innovación regular, aunque hay que considerar que no se obtuvieron datos de las compañías Jetsmart ni Norwegian, debido a ningún representante de la compañía no respondió la encuesta suministrada.

Lo cierto es que la planificación de la **publicidad de guerrilla** debe tener su razón de ser en la estrategia competitiva planteada por la figura de director, encargado de marketing o ventas de una empresa, dentro de su cultura de innovación. El perfil de la persona que ocupa este rol, se encuentra caracterizado por estar dentro del rango etario que va de los 27 a los 35 años en su mayoría (75%) pudiendo alcanzar hasta los 44 años, mientras que en su mayoría son hombres (75%) los que obtienen este puesto de trabajo. En general, el nivel de estudios alcanzados, por el 50% de los encuestados, refiere a una carrera de grado, poseen formación académica en marketing e innovación, capacitaciones que han adquirido fuera de su ámbito laboral, respondiendo a una iniciativa de carácter personal.

La **posición de guerrilla** que ocupa cada compañía aérea junto con la **capacidad de innovar** tiene que ver con sus **estrategias de comunicación** en cuanto al contenido del mensaje publicitario, su objetivo y tipo de anuncio promocionado.

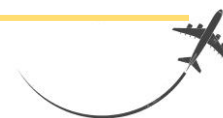
Al respecto, se da respuesta al cuarto objetivo, y continuando con los principios del **marketing de guerrilla**, el canal más económico para que todas las empresas puedan participar la constituyen las redes sociales, donde las predilectas dentro del mercado aerocomercial de cabotaje en la Patagonia, están constituidas por el uso de *Facebook* e *Instagram*.



Desde la aparición de las *low cost* en Argentina, las campañas publicitarias tuvieron un objetivo de reducir las tarifas, concentrándose el contenido del mensaje, por lo que el tipo de anuncio utilizado, se reducía a una imagen o video.

Flybondi es una compañía que supo llamar la atención en el mercado apelando a campañas persuasivas, políticamente incorrectas que apuntan a que puedas volar a un valor “ultralowcost” compitiendo directamente con Jetsmart. Norwegian supo captar un segmento que desea viajar a bajo costo, pero manteniendo ciertos estándares de confort y calidad en sus vuelos, motivo por el cuál, sus campañas apelan a mostrar las características intrínsecas de su producto/servicio.

Por último, AR-AU y LATAM compiten por mantener su cuota de mercado a través de estrategias como el club de beneficios, utilizando como objetivo del mensaje la idea de prestigio, apuntando a campañas que beneficien a sus pasajeros con recomendaciones de viaje. Buscan adaptarse a las nuevas reglas de juego, pero sin perder la identidad de calidad de servicios que las mantiene en lo más alto del ranking de pasajeros transportados en vuelos de cabotaje, sin embargo han podido observar que la guerra tarifaria que se ha desarrollado en la Patagonia junto con características del modelo *low cost* las lleva a considerar los movimientos estratégicos de la nueva competencia.



## LIMITANTES

La presente investigación posee limitantes de índole práctica y teórica, a saber:

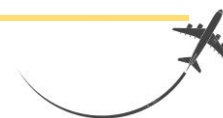
### *Prácticas*

El contexto sociopolítico en el que se desarrolló la operación comercial en Argentina desde principios del año 2016 hasta finales del 2019, presentó numerosos cambios en relación a la cantidad de líneas aéreas que integraron el mercado, rutas aéreas que no se continuaron volando, compañías aéreas que quebraron, debiendo el investigador definir un período de dos años (2018-2020) en el que se consideró más propicio efectuar el censo dentro de la Patagonia para poder desarrollar la tesis.

Asimismo, los referentes claves establecidos para responder a la encuesta suministrada manifestaron contar con escaso tiempo para poder responderla. Específicamente, la compañía Norwegian, de origen dinamarqués, al no presentar oficina en Argentina, no respondió por ningún medio la encuesta enviada. Su call center y puntos de venta nacionales contactados, se disculparon por no poder completarla, sin derivar siquiera la consulta a quien pudiera responderla.

### *Teóricas*

Si bien la teoría del **Marketing de Guerrilla** es aplicable a empresas de distintos sectores de la economía, hasta el momento no se conocen estudios aplicados a empresas del sector aéreo, motivo por el cual se debió realizar una adaptación de cada uno de sus principios para poder aplicarlo al presente estudio y a las estrategias de comunicación de guerrilla en redes sociales.



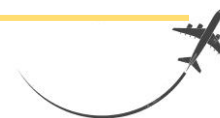
## RECOMENDACIONES Y FUTURAS LÍNEAS INVESTIGACIÓN

La presente tesis es un acercamiento al marketing de guerrilla del mercado aerocomercial por lo que no pretende ser excluyente de futuras líneas de investigación, sugiriendo que se continúe desarrollando un instrumento base que utilice las dimensiones **marketing de guerrilla 2.0** y **cultura de innovación**, que sirva para poder trabajar de forma simultánea con la actividad de servicios tanto desde la percepción de la competencia como del cliente.

Se sugiere profundizar en el modelo *Innoquotient* aplicándolo a cada departamento dentro de las empresas aéreas, con el objeto de obtener diferentes puntos de vista sobre la valoración que le otorga cada colaborador a la cultura de la organización y determinar sobre qué aspectos trabajar (lado racional y lado emocional).

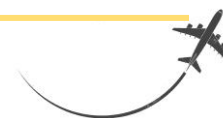
Asimismo, se recomienda incorporar en el análisis de futuras investigaciones que contemplen dentro de su estudio a las estrategias de comunicación, todas las acciones de la publicidad de guerrilla, es decir el *Buzz Marketing*, *Street Marketing* o *Ambient Marketing*, *Flashmobs* y Marketing en redes sociales para el análisis del sector y/o unidad de análisis que se investigue.

Por último, se consideraría de interés, investigar y trabajar metodológicamente ampliando el campo geográfico de actuación de la aviación comercial realizando un análisis comparativo entre líneas aéreas *low cost* de América Latina con las estadounidenses y europeas.

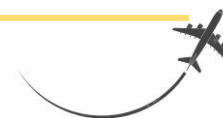


## LISTA DE REFERENCIAS

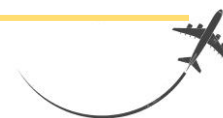
- ✈ Administración Nacional de la Aviación Civil (ANAC 2015-2018): Anuario estadístico. Disponible en: <http://www.anac.gov.ar>. Consultado: 21 de junio de 2018.
- ✈ Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R. Muñiz, R. & Smith, C. (2013). Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Ed. Marketing y Pymes. Disponible en: <https://books.google.com.ar/books?id=xgdxYMKjockC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- ✈ Bermúdez García, J. E. (2013). *Cómo medir la innovación en las organizaciones*. Cuadernos de Investigación EPG. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Disponible en: <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/66>
- ✈ Bravo Sánchez, C. (2013). Marketing de Guerrilla para emprendedores valientes. Ed. La Esfera de los libros
- ✈ Boada, N. (22 de Julio de 2019) Publicidad en redes sociales: qué es, ventajas y beneficios [Blog post]. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>
- ✈ Bravo Muñoz, P. & Brossi Garavaglia, L. (2016) Análisis y diagnóstico de la estrategia de contenidos digitales de Virgin Mobile. Marketing de contenidos y periodismo de marca. Universidad de Chile Instituto de la Comunicación e Imagen Escuela de Periodismo, Chile. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/c215/3453e0b80ee36353bd84c15ec07155201145.pdf?ga=2.256928843.1161867262.1582559528-286308107.1582559528>
- ✈ Código Aeronáutico de la República Argentina. Ley No. 17.285. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar> . Consultado: 25 de junio de 2018.



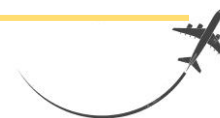
- ✈ Epelbaum, G. M. (2013). Aerolíneas Argentinas: Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica.  
Disponible en:  
<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.818/te.818.pd>
- ✈ Gazzera, M. A., Lombardo, L. L., Vogel, M., Quadrini, F. A., Molina, M., Marenzana, G., & Falquemberg, C. (2010). Las empresas turísticas y su administración. Buenos Aires, Argentina: -educó-Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.
- ✈ González A., Taipe, J. & Pazmiño, J. (2016). El marketing de guerrilla. Un estudio bibliométrico. Revista Publicando. 3. 471-484.
- ✈ Harzing, AW (2007) Publish or Perish, disponible en <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
- ✈ Kotler, P. and Keller, K.L. (2005) Marketing Management. 12th Edition, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi.
- ✈ Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. Segunda edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- ✈ Levinson, J. C. (2009). Guerrilla Advertising. Nueva York. Ed. Morgan James Publishing, LLC.
- ✈ Gazzera, M. A., Lombardo, L. L., Falquemberg, C., Quadrini, F. A. & Marenzana, G. (2016). Modelo "THER" de Capital intelectual Hotelero: una aproximación para su medición. General Roca, Argentina: -PubliFadecs- Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.
- ✈ Ivani, J. (2015). Compañías aéreas de bajo costo: estudio del modelo y su viabilidad en el mercado Argentino. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas



- ✈ Lam, A., "Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación", en Innovación. Perspectivas para el siglo XXI, Madrid, BBVA, 2011. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- ✈ Meissner, Martina (2008). Las líneas aéreas de bajo coste: fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa (Tesis doctoral). Facultad de ciencias económicas y empresariales departamento de economía y administración de empresas. Universidad de Malaga.
- ✈ Ministro en Turismo Lic. Guillermo Dietrich (2018): La Revolución de los aviones. Casa Rosada. Disponible en: <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/discursos/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>. Consultado: 26 de Junio de 2018.
- ✈ Mora Vanegas, C. (22 de septiembre 2011) La innovación y su incidencia en pro de la competitividad. [Blog post]. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/09/21/la-innovacion-y-su-incidencia-en-pro-de-la-competitividad/>
- ✈ Newberry C. & Contreras N. (7 de agosto de 2019) Publicidad en Redes Sociales: La guía completa para mercadólogos. [Blog post]. Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-redes-sociales/#2>
- ✈ Rao, J., y Weintraub, J. (2013). How Innovative is your company's culture? MIT Sloan Management Review, 54(3), 29-37. Disponible on-line: <https://sloanreview.mit.edu/files/2013/03/1d3719138f2.pdf>
- ✈ Ries, A., & Trout, J. (2006). La guerra del marketing. Edición conmemorativa vigésimo aniversario. México: Mc Graw Hill.
- ✈ Roger, J. Best (2007). Marketing estratégico. 4ta edición. Madrid: Pearson Education S.A.



- ✈ Valvanera, C. (13 de Noviembre de 2016). Blogs EQI. Disponible en:  
<http://www.eoi.es/blogs/valvanera-castro-fernandez/2016/11/13/como-medir-la-innovacion/>
- ✈ Valls, J.F. (2010). Nuevas tendencias en la reducción de costes. “Reinventar el modelo de negocio para vender más barato. Aproximación al análisis comparado de las estrategias *low cost*”. Revista de contabilidad y dirección. Vol. 11. Ed. ACCID.





## ANEXOS

### **Anexo No.1: ENCUESTA ENVIADA A LAS UNIDADES DE RELEVAMIENTO**

**Título:** Desarrollo de la cultura de innovación en su empresa

**Presentación de la encuesta:**

Soy Patricia Hernandez, Licenciada en Turismo, recibida en la Universidad Nacional del Comahue, en la provincia de Neuquén. Actualmente me encuentro realizando mi tesis de Maestría por lo que le pido unos minutos de su tiempo para responder el presente cuestionario predeterminado el cuál es totalmente anónimo y utilizado a los fines meramente académicos.

Para ello, se utiliza el modelo "i-Q" (innoquotient) desarrollado por los profesores estadounidenses Jay Rao y Joseph Weintraub, el mismo es ampliamente utilizado en empresas de todo el mundo para medir la madurez del desarrollo de la Cultura de la Innovación. A su vez se añaden cuatro categorías como dato de interés a saber, el perfil laboral del entrevistado, su experiencia actual en la empresa y previa a ésta, la formación e información específica en cultura de la innovación y las técnicas publicitarias utilizadas en la actualidad.

La empresa podrá contar con los resultados de la encuesta al finalizar el período de análisis de los datos y podrá comunicarse cuando lo desee al siguiente correo electrónico:

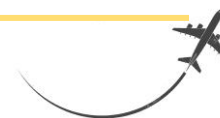
\*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico \*



**1) Perfil Sociodemográfico**

[lichernandezpatricia@gmail.com](mailto:lichernandezpatricia@gmail.com)



2. 1.a) Favor seleccione el rango en el que se encuentra su edad. \*

Marca solo un óvalo.

- Menor de 26 años  
 Entre 27 y 35 años  
 Entre 36 y 44 años  
 Mayor de 44 años

3. 1.b) Favor seleccione su genero. \*

Marca solo un óvalo.

- Masculino  
 Femenino  
 Otro

4. 1.a) Favor seleccione sus estudios académicos alcanzados. \*

Marca solo un óvalo.

- Doctorado  
 Postgrado/Maestría  
 Grado/Licenciatura/Diplomatura  
 Tecnicatura  
 Secundario

## 2) Experiencia Laboral

5. 2.a) Antigüedad en la compañía. \*

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 año  
 Entre 1 y 5 años  
 Entre 6 y 10 años  
 Entre 11 y 15 años  
 Mayor a 15 años

6. 2.b) Favor indique el puesto que ocupa  
actualmente en la empresa.

\_\_\_\_\_

7. 2.c) Favor indique si posee experiencia previa en otras compañías aéreas. \*

Marca solo un óvalo.

- Sí Pasa a la pregunta 7.  
 No Pasa a la pregunta 9.

Continuamos...

8. 2.c.b) Favor indique el puesto que ocupaba  
en la empresa aérea. \*

\_\_\_\_\_

9. 2.c.a) Antigüedad en la compañía aérea en la que trabajó con anterioridad. \*

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 año  
 Entre 1 y 5 años  
 Entre 6 y 10 años  
 Entre 11 y 15 años  
 Mayor a 15 años

## 3) Formación e información en Cultura de la Innovación

10. 3.a) ¿Posee formación académica en alguna de las siguientes temáticas?  
Marketing/Innovación? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

11. 3.b) ¿Ha recibido formación específica en Innovación dentro de la empresa en la que  
trabaja actualmente? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

12. 3.c) ¿Conoce si hay canales establecidos en la empresa para la gestión de nuevas ideas de  
negocio? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí Pasa a la pregunta 12.  
 No Pasa a la pregunta 13.

Continuamos...

13. 3.d) ¿Ha usado en alguna ocasión estos canales? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

4) Técnicas publicitarias utilizadas por la compañía aérea en la  
actualidad



14. 4.a) Indique si su compañía aérea utiliza o ha utilizado en los últimos tres años alguna de las siguientes técnicas publicitarias. \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Flashmobs. "Reuniones de muchas personas supuestamente espontáneas, que en realidad están organizadas por una marca para crear una acción espectacular y efectista, siendo el elemento más usual una gran coreografía de gente bailando y/o cantando"
- Street marketing o Ambient marketing. "Son técnicas que consisten en seleccionar un espacio público, normalmente de mucho tráfico de personas (una gran avenida, una plaza concurrida) para, con las transformaciones adecuadas, lanzar una acción publicitaria: una broma a los transeúntes, un anuncio encubierto que utiliza una cabina telefónica, un banco para sentirse conveniente modificado o cualquier otro elemento distraído"
- Redes sociales
- Buzz Marketing. "El típico boca a boca o boca oreja. Se trata de intentar crear un mensaje que sea tan interesante que los usuarios "pasen" el mensaje a sus contactos".
- Otro: \_\_\_\_\_

15. 4.b) ¿Qué aspectos tiene presente al momento de seleccionar una u otra técnica publicitaria de las mencionadas arriba? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Sea económica
- Tenga gran alcance
- Se dirija a un público específico
- No la utilice mi competencia
- Sea sencilla de desarrollar
- Otro: \_\_\_\_\_

16. 4.c) ¿Qué tres redes sociales utiliza con mayor frecuencia para generar alguna acción publicitaria? \*

Selecciona todos los que correspondan.



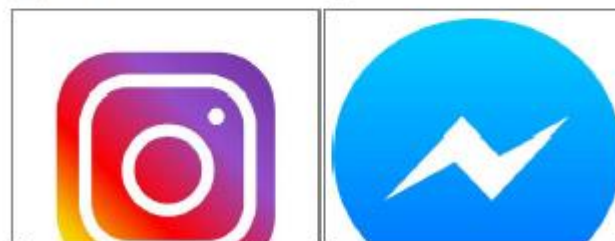
Facebook

Whatsapp



Youtube

Twitter



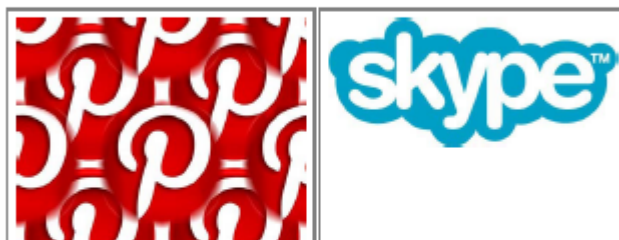
Instagram

Fb Messenger



Google+

Taringa



Pinterest

Skype



LinkedIn

Snapchat



Otro: \_\_\_\_\_

No utilizo ninguna

**17. 4.d) Utiliza las redes sociales para... \***

Selecciona todos los que correspondan.

- Hacer viral un acto en la calle
- Acción realizada directamente a través de la red
- Otro: \_\_\_\_\_

**18. 4.e) ¿Qué anuncios publicitarios desarrolla a través de la red? \***

Selecciona todos los que correspondan.

- Fotos
- Videos
- Carousel-varias imágenes con un enlace que genera alguna acción
- Historias
- Otro: \_\_\_\_\_

**Modelo Innoquotient-Cultura de la innovación**

La medición del modelo de la Cultura de Innovación contempla seis bloques, agrupados en bloque racional y emocional. Los entrevistados deben calificar a su empresa en cada afirmación realizada.

**Bloque racional**

Favor de responder cada afirmación

**19. Recursos-Personas \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Recursos-Sistemas \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Contamos con los sistemas adecuados de reclutamiento y contratación para apoyar una cultura de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Recursos-Proyectos \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Damos a las personas tiempo dedicado a buscar nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hemos dedicado dinero para perseguir nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hemos dedicado espacio físico y / o virtual para buscar nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Procesos-Ideación \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Generamos sistemáticamente ideas de un vasto y diverso conjunto de fuentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metódicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleccionamos oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Procesos-Concreción \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Transformamos oportunidades prometedoras rápidamente en prototipos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos circuitos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y la voz del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detenemos rápidamente proyectos basados en criterios de falla predefinidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Procesos-Realización \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles basados en el contexto, en lugar de control y en la burocracia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápidamente vamos al mercado con las oportunidades más prometedoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignamos rápidamente recursos a iniciativas de escala que muestran una promesa de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Resultados-Externos \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Nuestros clientes nos consideran una organización innovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros esfuerzos por innovar nos han dado mejores resultados financieros que a otros en nuestro sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Resultados-Corporativos \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos un enfoque deliberado, integral y disciplinado de la innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros proyectos de innovación han ayudado a que la empresa desarrolle nuevas capacidades que no tenía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Resultados-Individuales \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollamos las competencias de nuestra gente mediante su participación en nuevas iniciativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bloque emocional**

Favor de responder cada afirmación

28. Valores-Emprendeduría \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Tenemos un deseo ardiente de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evitamos quedar paralizados en el análisis cuando identificamos nuevas oportunidades y nos centramos en actuar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Valores-Creatividad \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Fomentamos que surjan nuevas formas de pensar y de dar soluciones desde perspectivas diversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos encanta mostrarnos espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Valores-Aprendizaje \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experimentamos continuamente en nuestros esfuerzos por innovar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tenemos miedo de fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Conductas-Compromiso \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Nuestros líderes dedican tiempo a seguir y mejorar nuestros esfuerzos de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nuestra organización, las personas de todos los niveles toman iniciativa de manera proactiva para innovar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros líderes proporcionan apoyo a los miembros de todo el equipo tanto en los éxitos como en los fracasos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Conductas-Facilitación \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a sortear los obstáculos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros líderes pueden modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Conductas-Impulso \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Nuestros líderes nos inspiran con una visión del futuro y la articulación de oportunidades para la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar con espíritu empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestros líderes modelan los comportamientos de innovación correctos para que otros los sigan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**34. Clima-Colaboración \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Somos una comunidad que habla un lenguaje común de Innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**35. Clima-Confianza \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Somos consistentes en hacer las cosas que decimos que valoramos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Questionamos las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**36. Clima-Simplioidad \***

Marca solo un óvalo por fila.

	1-Totalmente en desacuerdo	2-Desacuerdo	3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4-De acuerdo	5-Totalmente de acuerdo
Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo. Las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestro equipo sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas en el seno de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas gracias por su tiempo! Me gustaría poder contactarme con Ud. a la brevedad para comentarle los resultados de la encuesta. Licenciada Hernandez Patricia



Con la tecnología de  


### Anexo No. 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS I-Q

Bloques	Factores	Elementos	Enunciados de la entrevista	Puntuación de los elementos 1 a 5 <sup>29</sup>	Promedio del factor	Promedio del bloque
<b>BLOQUE EMOCIONAL</b>						
Valores	Emprendeduría	Exploración	Tenemos un deseo ardiente de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.			
		Ambigüedad	Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.			
		Orientación a la acción	Evitamos quedar paralizados en el análisis cuando identificamos nuevas oportunidades y nos centramos en actuar.			
	Creatividad	Imaginación	Fomentamos que surjan nuevas formas de pensar y de dar soluciones desde perspectivas diversas.			
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.			
		Espontaneidad	Nos encanta mostrarnos espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.			
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.			
		Experimentación	Experimentamos continuamente en nuestros esfuerzos por innovar.			
		Ok al fracaso	No tenemos miedo de fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.			
Conductas	Impulso	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión del futuro y la articulación de oportunidades para la organización.			
		Reto	Nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar con espíritu empresarial.			

<sup>29</sup> Escala Likert 1 a 5. En la que 1 es “en total desacuerdo” y 5 “en total acuerdo”.



	Compromiso	Modelo	Nuestros líderes modelan los comportamientos de innovación correctos para que otros los sigan.			
		Entrenamiento	Nuestros líderes dedican tiempo a seguir y mejorar nuestros esfuerzos de innovación.			
		Iniciativa	En nuestra organización, las personas de todos los niveles toman iniciativa de manera proactiva para innovar.			
	Facilitación	Apoyo	Nuestros líderes proporcionan apoyo a los miembros de todo el equipo tanto en los éxitos como en los fracasos.			
		Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a sortear los obstáculos de la organización.			
		Adaptación	Nuestros líderes pueden modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.			
		Tenacidad	Nuestros líderes persisten en seguir oportunidades incluso ante la adversidad.			
Clima	Colaboración	Comunidad	Somos una comunidad que habla un lenguaje común de innovación.			
		Diversidad	Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad.			
		Trabajo en equipo	Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades.			
	Confianza	Coherencia	Somos consistentes en hacer las cosas que decimos que valoramos.			
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores.			
		Franqueza	Podemos expresar nuestras opiniones libremente incluso sobre las ideas no convencionales o controvertidas.			
	Simplicidad	Sin burocracia	Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.			
		Responsabilidad	Las personas se responsabilizan de sus propias acciones evitando culpar a los demás.			
		Toma de decisiones	Nuestro equipo sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas en el seno de la organización.			

BLOQUE RACIONAL						
Recursos	Personas	Campeones	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.			
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.			
		Talento	Contamos con el talento interno para triunfar en nuestros proyectos de innovación.			
	Sistemas	Selección	Contamos con los sistemas adecuados de reclutamiento y contratación para apoyar una cultura de innovación.			
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.			
		Ecosistema	Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación.			
	Proyectos	Tiempo	Damos a las personas tiempo dedicado a buscar nuevas oportunidades.			
		Dinero	Hemos dedicado dinero para perseguir nuevas oportunidades.			
		Espacio	Hemos dedicado espacio físico y / o virtual para buscar nuevas oportunidades.			
Procesos	Ideación	Generación	Generamos sistemáticamente ideas de un vasto y diverso conjunto de fuentes.			
		Filtrado	Metódicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.			
		Priorización	Seleccionamos oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada.			
	Concreción	Prototipo	Transformamos oportunidades prometedoras rápidamente en prototipos.			
		Retroalimentación	Tenemos circuitos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y la voz del cliente.			
		Fracaso controlado	Detenemos rápidamente proyectos basados en criterios de falla predefinidos.			
	Realización	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles basados en el contexto, en lugar de control y en la burocracia.			

Resultados		Lanzamiento	Rápidamente vamos al mercado con las oportunidades más prometedoras.			
		Escala	Asignamos rápidamente recursos a iniciativas de escala que muestran una promesa de mercado.			
	Externos	Clientes	Nuestros clientes nos consideran una organización innovadora.			
		Competidores	Nuestro desempeño en innovación es mejor que el de otros en nuestro sector.			
		Financieros	Nuestros esfuerzos por innovar nos han dado mejores resultados financieros que a otros en nuestro sector.			
	Corporativos	Propósito	Tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.			
		Disciplina	Tenemos un enfoque deliberado, integral y disciplinado de la innovación.			
		Capacidad	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a que la empresa desarrolle nuevas capacidades que no tenía hace tres años.			
	Individuales	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.			
		Crecimiento	Desarrollamos las competencias de nuestra gente mediante su participación en nuevas iniciativas.			
Recompensa		Recompensamos a las personas por participar en oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.				

**Fuente:** adaptado de "How innovative is your company's culture?" de los profesores Rao y Weintraub

