

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis de la aplicación del *mix* de *marketing* industrial en la
prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga:
estudio de caso sobre el Proyecto Narrow Body en LATAM Cargo**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentada por:

BEGAZO DOLORES, Alejandra Kathuska
CHIU CUEVAS, Geni Ingrid

Asesorado por Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, setiembre de 2020

La tesis

Análisis de la aplicación del mix de *marketing* industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas, a agencias de carga: Estudio de caso sobre el Proyecto Narrow Body en LATAM Cargo

ha sido aprobado por:

Dr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Mg. Martha Patricia Puente de la Vega Mendigure
[Tercer Jurado]

A mis padres, a quienes les debo todos mis logros y me impulsan a superarme cada día, gracias por su apoyo incondicional. A mis hermanos pequeños, por quienes siempre me esfuerzo para ser el mejor ejemplo. Y a mi compañera de tesis, por su apoyo y dedicación durante todo este proceso. Este trabajo representa el cierre de mi etapa universitaria, pero también el inicio de mucho más.

Geni Chiu

A mi madre, una mujer increíble, valiente e inspiradora, a quien debo todos mis logros en la vida. Gracias por tu apoyo en cada etapa, por impulsarme a ser una mejor persona y por celebrar conmigo la vida. A mi abuelo, por enseñarme el valor de la familia y el esfuerzo. Y a mi compañera de tesis por la constancia y dedicación durante todo el proceso. Con este trabajo cierro un capítulo para comenzar nuevos desafíos.

Alejandra Begazo

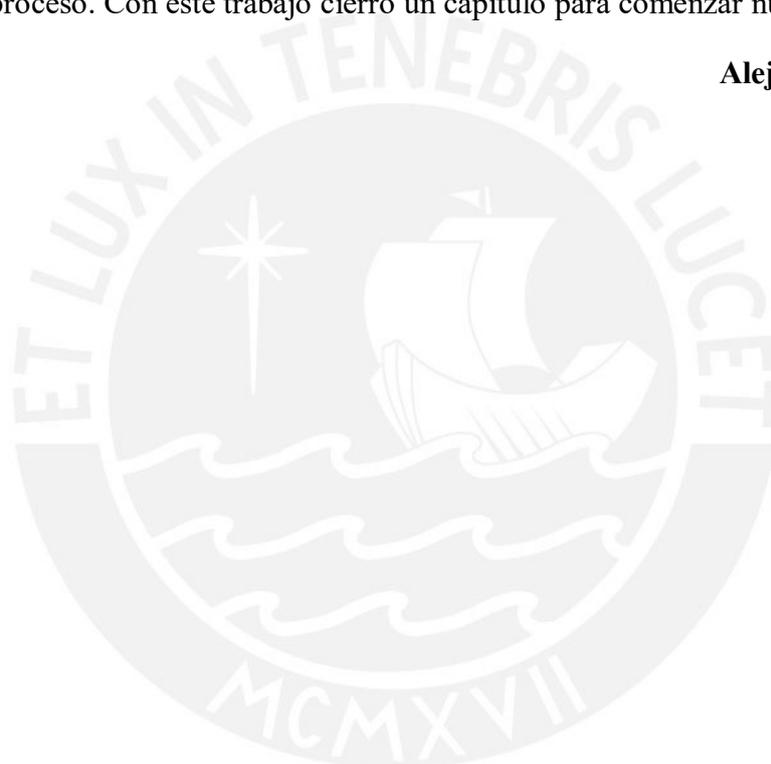


TABLA DE CONTENIDO

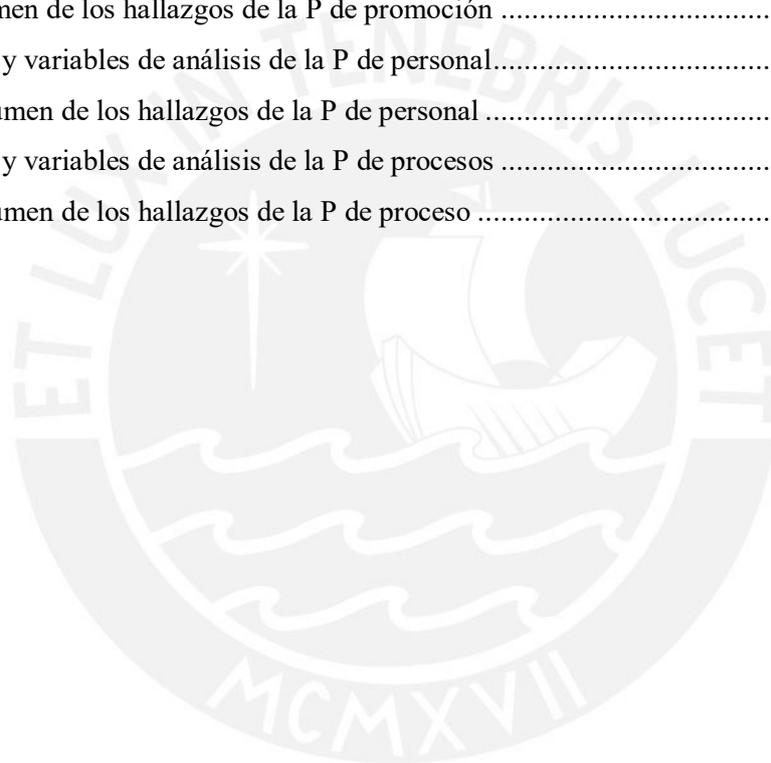
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema.....	2
1.1. El <i>marketing</i> industrial, el marketing de servicios y su aplicación al sector analizado.....	2
1.2. Factores contextuales relevantes.....	7
1.3. Delimitación de la investigación	10
2. Los objetivos de la investigación	11
3. La justificación de la investigación	11
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación.....	13
2. Técnicas de recolección de información.....	14
3. Selección de las unidades de observación	16
4. Técnicas de análisis de la información	18
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
1. Producto.....	22
2. Precio.....	27
3. Plaza	33
4. Promoción.....	38
5. Personal	43
6. Proceso	50
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	69
ANEXO A: Cuatro categorías de servicios	71
ANEXO B: Definiciones de estrategias de precios	72
ANEXO C: Medios de comunicación.....	73
ANEXO D: Reportes bibliométricos	74
ANEXO E: Matriz de consistencia	75
ANEXO F: Listado de entrevistados	77
ANEXO G: Guía de entrevista para Jefes de LATAM Cargo.....	78
ANEXO H: Guía de entrevista para ejecutivas de LATAM Cargo	80

ANEXO I: Guía de entrevista a representantes de agencias de carga.....	82
ANEXO J: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a participantes	84
ANEXO K: Matriz de análisis	85
ANEXO L: Organigrama de LATAM Airlines Group	91



LISTA DE TABLAS

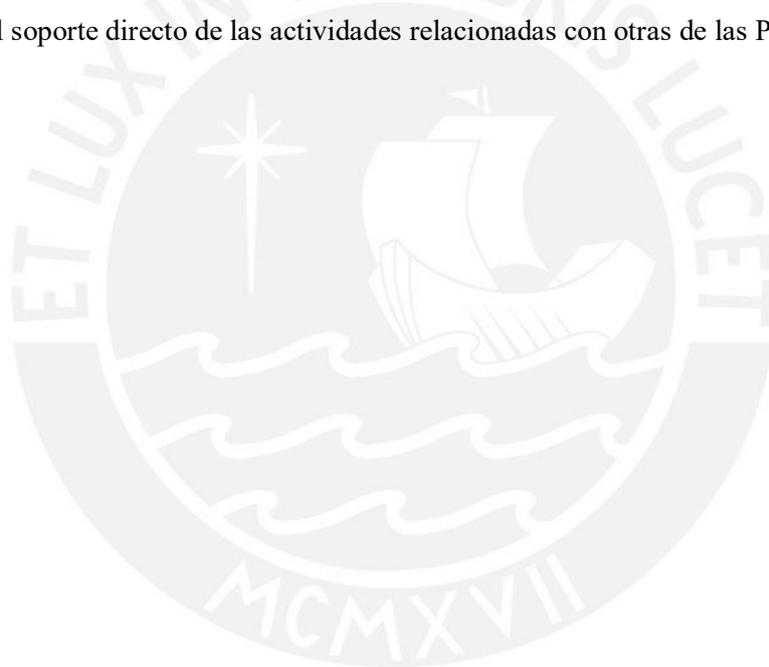
Tabla 1: Matriz del mix de marketing industrial de aerolíneas de carga por cada P.....	9
Tabla 2: Ejes y variables de análisis de la P de producto	23
Tabla 3: Resumen de los hallazgos de la P de producto	26
Tabla 4: Ejes y variables de análisis de la P de precio	28
Tabla 5: Resumen de los hallazgos de la P de precio.....	33
Tabla 6: Ejes y variables de análisis de la P de plaza	34
Tabla 7: Resumen de los hallazgos de la P de plaza	37
Tabla 8: Ejes y variables de análisis de la P de promoción	38
Tabla 9: Resumen de los hallazgos de la P de promoción	43
Tabla 10: Ejes y variables de análisis de la P de personal.....	44
Tabla 11: Resumen de los hallazgos de la P de personal	49
Tabla 12: Ejes y variables de análisis de la P de procesos	51
Tabla 13: Resumen de los hallazgos de la P de proceso	58



RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación buscó analizar la relación entre una aerolínea y las principales agencias de carga del mercado regional, tomando como base las seis P's del *mix* de *marketing* industrial. El diseño metodológico tuvo un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, enfocado en el Proyecto Narrow Body desarrollado por LATAM Cargo. La información fue recolectada mediante entrevistas a profundidad a representantes de la aerolínea y de las agencias de carga.

La investigación reveló que las P's de producto, precio, personal y proceso son las más valoradas por las agencias de carga, pues están estrechamente relacionadas con el servicio básico que las agencias esperan recibir, la competitividad de las tarifas en el mercado regional, la necesidad de una atención directa y rápida a los clientes, y la importancia de varios procesos internos para el soporte directo de las actividades relacionadas con otras de las P's analizadas.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la relación entre LATAM Cargo y sus clientes, las agencias de carga, en el estudio de caso del Proyecto Narrow Body, con base en las seis P's del *mix* de *marketing* industrial para determinar las P's más valoradas por los clientes.

El primer capítulo está destinado al planteamiento de la investigación, tomando como base el trabajo de investigación previo desarrollado por Begazo y Chiu (2020). En ese sentido, luego de delimitar el problema a investigar, se determinará el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el estudio, y se desarrollará la justificación de la investigación.

El segundo capítulo se ocupa de la metodología de la investigación. Este capítulo está dividido en cuatro secciones: enfoque, alcance y estrategia general de la investigación; técnicas de recolección de información; selección de las unidades de observación; y técnicas de análisis de la información.

El tercer capítulo presenta los resultados de la investigación. El capítulo comienza con una breve descripción de la aerolínea y su estructura interna. Luego se describe el Proyecto Narrow Body, precisando su surgimiento, características y objetivos. Posteriormente se analiza la información recolectada sobre cada una de las P's del *mix* de *marketing* industrial de servicios, destacando los principales hallazgos y contrastando las perspectivas de los representantes de las aerolíneas y las agencias.

Por último, se presentan las conclusiones finales de la presente investigación, resaltando los hallazgos principales por cada objetivo, luego de lo cual se reportan las limitaciones metodológicas de esta investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El contenido de esta sección toma como base el marco teórico y el marco contextual desarrollado para este sector por Begazo y Chiu (2020). Como se indica en ese trabajo de investigación, la aplicación del *marketing* en las empresas consiste en el proceso de atracción de clientes a través de la creación y entrega de valor para la satisfacción de sus necesidades, con la finalidad de establecer relaciones sólidas y rentables (Begazo & Chiu, 2020). Para lograrlo, Kotler y Armstrong (2017) plantean el proceso de *marketing*, dentro del cual surgen dos interrogantes centrales: ¿a qué clientes sirve? y ¿cómo crear valor para estos?

La presente investigación se centra en la relación empresa-empresa cliente que se establece entre una aerolínea perteneciente al sector de exportaciones aéreas y las agencias de carga a las cuales presta sus servicios. En ese sentido, para comprender la relación entre la aerolínea y las agencias de carga, primero, como respuesta a la interrogante ¿a qué clientes servir?, se desarrollará el concepto, principales características y estrategias del *marketing* industrial. Luego, como respuesta a la interrogante de ¿cómo crear valor?, se desarrollará el concepto de *marketing* de servicios y las variables del *mix* de *marketing* aplicables a estos. Una vez respondidas ambas interrogantes, se presentarán las P's del *mix* de *marketing* de servicios, pero desde el enfoque del *marketing* industrial, considerando aquellas P's que sean aplicables a la prestación del servicio de transporte de carga aérea, desde la perspectiva de una aerolínea.

Luego de este abordaje teórico se presentarán los datos contextuales relevantes para la investigación incluyendo los principales productos de exportación aérea, la composición de la cadena logística del rubro, el funcionamiento de las aerolíneas y la oferta de servicios. Esta síntesis de los aspectos centrales del marco teórico y contextual está detallada en Begazo y Chiu (2020). Finalmente, se delimitará el objeto y sujeto de estudio para la presente investigación.

1.1. El *marketing* industrial, el *marketing* de servicios y su aplicación al sector analizado

Begazo y Chiu (2020) examinan varias definiciones sobre *marketing* industrial. De ellas, conviene destacar aquella que señala que el *marketing* industrial es el *marketing* que se genera entre empresas para comercializar productos o servicios entre las mismas organizaciones (Dwyer y Tanner, 2007). Para Salinas (2007), existen tres variables diferenciadoras principales: el tipo de producto y su complejidad, el público objetivo al que se dirige (implica una red de influencias

para la decisión de compra final), y la comunicación empleada (la personalización para explicar con mayor claridad la funcionalidad del producto y/o servicio).

Begazo y Chiu (2020) destacan siete características de los mercados industriales en base a los planteamientos de Dwyer y Tanner (2007) y Mesonero, Alcaide, Buceta, Prieto y Brizuela (2012): a) menor número de compradores; b) alta concentración geográfica de compradores; c) alta concentración del poder de compra; d) profesionalismo de los compradores; e) estrecha relación e interdependencia funcional entre compradores y vendedores; f) mayor número de participantes en la decisión de compra; y g) alto nivel de especificidad en las necesidades de los compradores.

Según Reyes (1993), el comportamiento de compra del consumidor industrial presenta tres características principales. El cliente es un agente multipersonal; es decir, las decisiones que tome deben considerar los efectos que éstas tendrán sobre otros actores involucrados en la organización. La decisión de compra es más racional que emocional, ya que el producto y/o servicio no será para el consumo de una sola persona, sino que se destina a una organización en conjunto. El proceso de compra se vuelve más extenso, pues debe tomar en consideración los diferentes actores y sus perspectivas para evaluarlas de forma integral.

Adicionalmente, Begazo y Chiu (2020) examinan los principales enfoques teóricos sobre el comportamiento de compra del consumidor industrial. Esta revisión determinó que el enfoque teórico que más se adecua a la industria en cuestión es el Modelo de Webster y Wind o la Teoría de las funciones¹. Esto se debe principalmente a que en la industria del transporte de carga aéreo, las decisiones de compra no son tomadas únicamente por un agente, sino que influyen diferentes actores de acuerdo a la magnitud de la venta.

Cariola (2001) y Mesonero et al. (2012) plantean dos tipos de estrategias que se aplican en el *marketing* industrial. La primera estrategia es la de segmentación, la cual permite identificar oportunidades de negocios y asignar los recursos disponibles hacia los segmentos que la empresa es capaz de servir (Begazo & Chiu, 2020). Existen cuatro formas de segmentación: demográfica, variables de operación, planteamientos de compra y factores situacionales. La segunda estrategia es la de posicionamiento, la cual implica consolidar en la mente de los consumidores las características y atributos principales de los productos, para que piensen en la empresa involucrada como su primera opción cuando surja la respectiva necesidad (Begazo & Chiu, 2020). Para Mesonero et al. (2012), los aspectos más valorados en los servicios a tener en consideración

¹ El Modelo de Webster y Wind o la Teoría de las funciones indica que existen diferentes actores en el proceso de *marketing* industrial, los cuales cumplen con un determinado rol y sus perspectivas deben ser consideradas para evaluar la decisión final de compra y/o elección del servicio.

en una estrategia de posicionamiento son la entrega, instalación, la información, asesoría técnica y reparación.

El *marketing* de servicios también es relevante para esta investigación dado que el proyecto bajo análisis realiza operaciones de transporte de carga. Los servicios se definen como las “actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables” (Lovelock, 2015, p. 15). Kotler y Armstrong (2017) señalan que los servicios tienen cuatro características básicas: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario². Lovelock (2015) clasifica los servicios en cuatro categorías: procesamiento hacia las personas, procesamiento hacia las posesiones, procesamiento como estímulo mental y procesamiento de la información (Ver anexo A). Como indicaron Begazo y Chiu (2020), el servicio ofrecido por las aerolíneas se encuentra en el segundo cuadrante. Esto se debe a que las aerolíneas brindan el servicio de transporte de carga para movilizar los productos de exportación, es decir, las posesiones de los clientes.

Lovelock (2015) señala que las variables para analizar el *mix* de *marketing* de servicios son las mismas cuatro P's que se aplican para el *marketing* de productos (producto, precio, plaza, promoción), a las cuales se adicionan las variables personal, proceso e infraestructura física (*physical*).

Seguidamente se analizarán con mayor detalle las P's del *mix* de *marketing* de servicios, pero desde el enfoque del *marketing* industrial, de modo que se delimite de forma más enfocada a la presente investigación las características principales de cada variable. Como se indicó en Begazo y Chiu (2020) para efectos de la presente investigación solo se considerarán seis de las siete P's anteriormente expuestas, descartando la variable infraestructura física, ya que en la prestación del servicio de transporte de carga que brindan las aerolíneas, el ambiente en donde se genera este proceso no involucra la participación del cliente, pues el tratamiento se da a las posesiones de los mismos. El detalle de este análisis puede consultarse en Begazo y Chiu (2020).

La P de *producto* se refiere tanto a los productos como a los servicios industriales. Estos se definen como “una colección de características o peculiaridades físicas del artículo tangible o

² La intangibilidad refiere que los servicios no pueden verse ni tocarse, motivo por el cual el juicio emitido por el cliente sobre su valoración solo puede generarse luego de la ejecución de los mismos. La inconsistencia significa que por más que el servicio tenga un proceso delimitado para su entrega, este no es estándar en todas sus presentaciones, puesto que dependerá de las personas que lo realizan. La inseparabilidad implica que el servicio no puede separarse de la persona, ya sea esta el colaborador de la empresa encargado de brindar el mismo o el mismo cliente quien en ocasiones participa del servicio para que este se procese. El inventario refiere que los servicios no pueden ser almacenados para ventas futuras, sino que se consumen o realizan en el momento que se solicitan.

servicio” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 222). Cariola (2001) considera que los productos industriales se pueden clasificar según el destino, el número de consumidores potenciales, el lapso de consumo, el lapso de aptitud para el consumo y el valor agregado. Adicionalmente, los productos industriales involucran dos temas relevantes para su conceptualización. El nivel de producto requiere analizar cómo se considera el valor agregado a los productos, para su adecuación a las necesidades más personalizadas de los clientes en esta industria (Begazo & Chiu, 2020). Cariola (2001) distingue cuatro niveles de producto: genérico, esperado, aumentado y potencial. El ciclo de vida del producto implica considerar la etapa de desarrollo en la que se encuentre el producto (Begazo & Chiu, 2020). Dwyer y Tanner (2007) diferencian cinco etapas a tener en cuenta: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.

La P de *precio* es “una valoración efectuada sobre un producto (o servicio) y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades” (Mesonero et al., 2012, p. 245). Dwyer y Tanner (2007) delimitan seis factores clave: demanda, costos, competencia, estrategia, comercio y legales. Shipley y Jobler (como se citó en Mesonero et al., 2012) proponen un método de seis pasos para delimitar y estructurar el precio adecuado: rol estratégico del precio, priorización de los objetivos del precio, reconocimiento de los determinantes del precio, elección de una estrategia de precios y elección del método de fijación de precios. Ambos autores plantean también una lista detallada de estrategias de definición de precios a tener en cuenta en el cuarto paso (Ver anexo B).

La P de *plaza* comprende “todas las actividades empleadas para que los bienes o servicios lleguen desde el fabricante hasta el cliente industrial” (Begazo & Chiu, 2020, p. 43). A diferencia de la cadena de distribución de productos de consumo masivo, los productos industriales tienen una mecánica de distribución más corta. Para Webster (1984), la naturaleza de la cadena de distribución industrial se caracteriza por tener un menor número de clientes, presentar un canal directo de fabricante a usuario final, generar mayores volúmenes de compra y presentar un alto nivel de experiencia técnica. Mesonero et al. (2012) añaden que existen dos tipos de distribución industrial: canal directo-corto (no hay intermediarios o existe solo uno) y canal de distribución indirecto (varios intermediarios antes del consumidor final).

La P de *promoción* consiste en “informar y comunicar al cliente parte de la propuesta de la empresa para transmitirle confianza y lograr su participación óptima en el desarrollo del servicio” (Begazo & Chiu, 2020, p. 46). Mesonero et al. (2012) identifican un proceso de seis pasos para generar una comunicación óptima con el cliente: 1) identificación del público objetivo, 2) definición de los objetivos de comunicación, 3) diseño del mensaje de comunicación, 4)

selección de los canales de comunicación, 5) formulación del presupuesto de comunicación, y 6) evaluación de los resultados. Hay dos medios principales de comunicación en este proceso general. Por un lado, los medios de comunicación masivo implican “comunicar el mensaje a un mercado más grande y menos diferenciado para posicionar y generar recuerdo de la empresa en la mente de la audiencia” (Begazo & Chiu, 2020, p. 47). En esta categoría se destaca la publicidad industrial, las relaciones públicas, y las exposiciones o ferias comerciales (Ver anexo C). Por otro lado, los medios uno a uno de comunicación “comunican el mensaje de manera más personal y en forma de diálogo a los segmentos elegidos por la empresa” (Begazo & Chiu, 2020, p. 47). Los medios más reconocidos en esta categoría son los catálogos, la promoción de ventas y el *marketing* directo (Ver anexo C).

La P de *personal* comprende el “nivel de servicio que proporciona la organización a través de las personas que la componen” (Begazo & Chiu, 2020, p. 49). Esta variable se gestiona de forma más personalizada y directa con los clientes, puesto que si bien presentan un menor número que en los mercados de consumo masivo, la decisión final de compra se ve influenciada por una serie de actores articulados con la empresa. Por ello, la venta y servicio ofrecido deben desarrollarse mediante un seguimiento y comunicación continua; es decir, se debe pasar de un *marketing* de transacciones centrado principalmente en concretar una mayor cantidad de ventas para asegurar los objetivos de corto plazo, a un *marketing* relacional que se centra en la satisfacción de las necesidades actuales del cliente para poder entender completamente el comportamiento que presenta y estar alineado a las diferentes variaciones a largo plazo (Mesonero et al., 2012).

Finalmente, la P de *procesos* consiste en “implementar acciones y funciones al servicio que aumenten el valor para los clientes” (Begazo & Chiu, 2020, p. 53). Esta variable está ligada a la variable personal de forma directa, ya que se requieren procesos previos adecuadamente estandarizados y elaborados en base a las necesidades de los clientes para poder generar un servicio y/o producto competitivo en el mercado. La creación de valor para los clientes en los mercados industriales involucra “el conjunto de características y atributos de los productos o servicios ofertados que permitan al cliente industrial competir mejor en los mercados en los que opera” (Begazo & Chiu, 2020, p. 53). En esa línea, Reyes (1993) considera dos tipos de motivaciones del cliente industrial para la compra del producto y/o servicio: motivaciones primarias (compartidas a lo largo de la empresa industrial) y motivaciones secundarias (motivaciones personales de los trabajadores que también deben considerarse ya que la compra final depende considerablemente de su perspectiva). Adicionalmente, Wensveen (2007) distingue varios procesos que ofrecen un valor superior en el transporte de carga aéreo: rapidez de

transporte, garantía puerta a puerta, imagen de calidad, reserva prioritaria de la carga, custodia de carga, consolidación de carga y servicio de distribución.

Existen escasas investigaciones sobre el *marketing* industrial en el sector de transporte de carga. Begazo y Chiu (2020) examinan dos investigaciones de interés relacionadas al rubro en cuestión. La primera investigación fue desarrollada por Aranda, Heather, Sánchez y Villegas (2016), y tiene como sujeto de estudio a la agencia de carga New Transport S.A. La investigación se enmarca en un modelo de gestión estratégica a través del cual desarrolla un plan de acción para delimitar la misión de la empresa, sus objetivos y determinar procesos para alcanzar los mismos. Este estudio presenta cuatro hallazgos principales: 1) brinda una visión panorámica de la situación de agentes de carga en el país, 2) presenta un análisis completo del sector de comercio exterior y principales tendencias, 3) resalta la importancia de la relación agencia-aerolínea para potenciar el negocio de las agencias de carga, y 4) evidencia antecedentes estratégicos de los agentes de carga en la industria de comercio exterior y turismo en general.

La segunda investigación fue desarrollada por Castillo, Málaga, Meza-Cuadra y Santillán (2015), quienes toman como sujeto de estudio a las aerolíneas, pero desde el enfoque del rubro de pasajeros. Esta investigación también se desarrolla en base a un modelo específico de gestión estratégica, pero tiene como objetivo analizar el sector de forma interna y externa para identificar los puntos críticos en la gestión y los aspectos de mejora. Se identifican tres hallazgos significativos: 1) muestra antecedentes históricos de la operación de aerolíneas en el país, 2) analiza el rubro de aerolíneas en general - sin centrarse en un solo caso- y detalla cómo la relación con los demás actores involucrados aporta valor a sus procesos, y 3) enfatiza la relación de las aerolíneas con los aeropuertos como una estrategia clave de negocio.

1.2. Factores contextuales relevantes

Esta sección busca examinar los factores contextuales con mayor influencia sobre el transporte de carga. El detalle de estos factores puede consultarse en Begazo & Chiu (2020). Los productos de exportación aérea son principalmente “no tradicionales”, es decir, tienen mayor valor agregado, y se clasifican en perecibles y carga seca³ (Begazo & Chiu, 2020). Respecto a los volúmenes de ambos productos de exportación, estos se caracterizan por mantener una relación inversa. Los perecibles cuentan con dos temporadas de exportación: baja y alta⁴ (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Cuando los perecibles se encuentran en temporada

³ Los *percebles* requieren un envío rápido debido a que su composición fisicoquímica y biológica limitan su vida útil, lo que exige un adecuado almacenamiento y transporte. La *carga seca* se divide en: carga general, carga frágil y carga valorada.

⁴ La *temporada baja*, de enero a junio, se caracteriza por bajos volúmenes de exportación; en cambio, la *temporada alta*, de julio a diciembre, se caracteriza por los altos volúmenes de exportación.

baja, las aerolíneas exportan mayores volúmenes de carga seca debido a que el precio por transportar perecibles es menor al precio estándar establecido. Por el contrario, cuando hay temporada alta, el precio del flete es mayor al estándar, por lo que resulta más rentable. En ese escenario, las tarifas de exportación de carga seca aumentan para cubrir el “costo de desplazamiento” que involucra ocupar un espacio de embarque que pudo ser usado por carga perecedera (Begazo & Chiu, 2020).

La cadena logística de transporte aéreo de carga comprende el traslado de mercancías desde un punto de origen hasta otro de destino (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015), la cual comienza cuando el *despachador* envía la carga para su transporte, de manera directa o a través de un *agente de carga*, hacia un *consignatario*. En ambos casos, la carga es transportada por la *aerolínea* contratada hacia el país de destino donde se realiza el proceso logístico inverso (Begazo & Chiu, 2020). En ese sentido, podemos observar la relación empresa a empresa que se establece entre el exportador, la agencia de carga y la aerolínea. Por un lado, los exportadores se encargan de producir y/o comercializar los productos de exportación. Dentro de la cadena logística ellos cumplen dos funciones principales: la elección del medio de exportación y la negociación sobre el costo del flete. Por otro lado, la agencia de carga puede cumplir el rol de intermediario, agente de aduanas⁵ o integrar ambos servicios logísticos (Larrode, Muerza & Villagrasa, 2018).

Respecto al funcionamiento de las aerolíneas, en el Perú estas se encuentran dentro de la clasificación de aerolíneas de red debido a que manejan rutas nacionales e internacionales. Para comprender el funcionamiento de estas es importante conocer las características, productos ofrecidos y los procesos administrativos que realizan. Las aerolíneas de carga tienen tres características clave: transporte de mercancías, uso de aviones, y responsabilidad sobre la carga⁶ (Begazo & Chiu, 2020).

Los productos ofrecidos se relacionan principalmente al servicio de transporte de carga vía aérea, cuyas características pueden variar según el tiempo de envío, prioridad y tarifa. Las áreas administrativas más importantes que intervienen son la comercial y de operaciones. El área comercial se encarga de la atención, contacto y seguimiento del cliente para la venta de espacios disponibles de embarque. Por otro lado, el área de operaciones es la encargada de la gestión

⁵ El *agente de aduanas* se encarga de los trámites y servicios relacionados al despacho aduanero.

⁶ El *transporte de mercancías* consiste en la recepción de esta en el aeropuerto hasta su desembarque en el país de destino. Los *aviones usados* son: cargueros y bellies. Los cargueros son diseñados para el transporte de carga. Los bellies transportan pasajeros y carga, según su capacidad de carga existen bellies de fuselaje angosto y ancho. La *responsabilidad de las aerolíneas sobre la carga* se limita a daños y/o retrasos durante el transporte, con el 26.08 dólares americanos por kilo de mercancía dañada, pérdida o transportada fuera del tiempo establecido.

logística (Begazo & Chiu, 2020). La satisfacción de las necesidades de los clientes no depende de una sola área, sino de la comunicación óptima entre ambas para la respuesta y rápida gestión de los procesos (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre, 2019). Las aerolíneas cuentan con procesos administrativos similares que varían de acuerdo a la estrategia general de cada una.

Por último, respecto a las estrategias aplicadas en la industria de aerolíneas de carga, Macário y Van de Voorde (2010) señalan que las *estrategias generales* aplicables a la industria de comercio internacional de carga pueden ser analizadas desde la teoría de las estrategias genéricas de Porter (1985): liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. Adicionalmente, Begazo y Chiu (2020) identifican las estrategias usadas por cuatro principales aerolíneas del mercado (LATAM Cargo, Avianca, Sky y Aerolíneas Argentinas) por cada P del *mix de marketing* industrial, según se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1: Matriz del mix de *marketing* industrial de aerolíneas de carga por cada P

Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos ofrecidos son calificados como servicios industriales y pueden ser considerados como productos intermedios, pues no hay contacto con el cliente final (consignatario). • De las cuatro aerolíneas analizadas solo LATAM Cargo ofrece el servicio <i>flex</i>, pues requiere el acceso a una amplia red de rutas para el envío de la carga a través de rutas alternas.
Precio
<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de tarifarios de precios puede ser identificada como una estrategia de precios de paridad, donde los precios varían según los requerimientos de exportación. • En temporada baja de perecibles, el precio de mercado de los productos perecederos genera una competencia de precios bajos entre aerolíneas con la que dañan el mercado. • Durante dicha competencia, las aerolíneas transnacionales priorizan la exportación de carga en tránsito proveniente de sus filiales hacia rutas con mayor demanda porque es más rentable.
Plaza
<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de distribución es indirecto, debido a la presencia de intermediarios. • La aplicación de la P de plaza en el mercado de aerolíneas no es diferenciada entre las cuatro analizadas, puesto que la cadena de distribución funciona de manera similar.
Promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Las aerolíneas utilizan medios de comunicación masivos como ferias y, en algunos casos, relaciones públicas y reuniones sociales con clientes. • Los medios de comunicación uno a uno aplicados por las aerolíneas son: correos, contacto presencial, llamadas de seguimiento a clientes actuales y potenciales, y también uso de <i>flyers</i>. • La aplicación de la P de promoción en el mercado de aerolíneas no es diferenciada, pues aplican los medios masivos y, en su mayoría, medios de uno a uno de manera similar.
Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de personal similar en las cuatro aerolíneas, con la presencia de: ejecutivos comerciales, área de contacto para reservas, contacto de reclamos y atención al cliente. • La aplicación de la P de personal en el mercado de aerolíneas no es diferenciada, pues la relación empresa a empresa se limita a interacciones laborales formales. • Como oportunidad de mejora se puede establecer relaciones más cercanas con el agente para la comprensión de las necesidades y el logro de una respuesta óptima a sus requerimientos

Tabla 1: Matriz del mix de marketing industrial de aerolíneas de carga por cada P (continuación)

Procesos
<ul style="list-style-type: none">• Las motivaciones primarias de las agencias de carga, como: rendimiento, calidad y experimentación están siendo atendidas por las aerolíneas del mercado• Como oportunidad de mejora se puede ofrecer atención especializada a clientes y una gestión de calidad de los procesos y servicios entregados.

Adaptado de Begazo y Chiu (2020)

1.3. Delimitación de la investigación

Como se puede evidenciar a partir de la síntesis teórica y contextual planteada por Begazo y Chiu (2020), la literatura relacionada con la aplicación del *marketing* industrial no se encuentra desarrollada con tanta profundidad para los servicios como sí lo está para los productos. Por ello, se considera pertinente profundizar en los estudios del *marketing* industrial de servicios en un caso de estudio, con base en las seis P's del *mix* de *marketing* industrial.

Para efectos de la presente investigación se toma como estudio de caso el Proyecto Narrow Body de la aerolínea LATAM Cargo. Esta empresa es líder en el mercado de exportaciones aéreas y cuenta con una amplia trayectoria en el rubro, lo cual le ha permitido desarrollar proyectos a nivel nacional y regional con gran alcance y resultados. El proyecto elegido surgió a inicios del 2019 ante la identificación de la capacidad ociosa en los vuelos de fuselaje angosto que operan en las rutas regionales. El objetivo del proyecto se centró en optimizar los vuelos a los destinos regionales, aprovechar la máxima capacidad de los mismos y generar mayor rentabilidad. En la actualidad este proyecto se encuentra paralizado debido al impacto negativo de la pandemia mundial en el sector de exportaciones aéreas, lo cual ha limitado los recursos económicos y humanos destinados al proyecto. Se espera que luego de que finalice esta coyuntura adversa el proyecto reiniciará sus actividades.

En el marco del proyecto antes mencionado, el área comercial de LATAM Cargo se enfocó en potenciar la relación con las principales agencias de carga que operan en las rutas regionales, adecuando su oferta a las necesidades específicas de este mercado para captar mayores volúmenes de carga y hacer uso de los espacios disponibles en los vuelos regionales. Estos esfuerzos fueron ejecutados sin contar con un *mix* de *marketing* industrial definido. Si bien el proyecto obtuvo buenos resultados, es importante identificar aquellos aspectos en la relación con las empresas clientes (las agencias de carga) que no están siendo adecuadamente atendidos y que podrían ser potenciados.

A partir de esta delimitación de la investigación, en la siguiente sección se plantean los objetivos pertinentes.

2. Los objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación entre LATAM Cargo y las principales agencias de carga en el Proyecto Narrow Body, con base en las seis P's del *mix de marketing* industrial, para determinar las P's más valoradas por los clientes.

Para alcanzar ese objetivo general se plantearon los siguientes objetivos empíricos:

- Identificar las tácticas comerciales aplicadas por LATAM Cargo hacia las agencias de carga, bajo el enfoque de las P's de *marketing* industrial.
- Conocer los atributos más valorados por los agentes de carga en la prestación del servicio de transporte aéreo de carga hacia las rutas regionales.
- Contrastar los atributos que más valoran las agencias de carga con el servicio recibido por la aerolínea LATAM Cargo para determinar si los esfuerzos realizados por la aerolínea respondieron a las necesidades de los clientes

3. La justificación de la investigación

La presente investigación busca conocer las P's más valoradas por las principales agencias de carga del mercado de exportaciones regionales. Por un lado, el aporte para LATAM Cargo será de utilidad práctica, puesto que le permitirá identificar si los esfuerzos realizados en el Proyecto Narrow Body respondieron a las necesidades de los clientes (agencias de carga) y considerar aquellos aspectos que requieren ser potenciados en el futuro. Además, una vez atendidas dichas necesidades, la empresa podrá establecer relaciones rentables y a largo plazo con los principales clientes del mercado regional y así mantener un flujo regular de carga en las rutas regionales. Por último, la empresa podrá considerar los resultados de esta investigación como un precedente para impulsar otros proyectos similares de LATAM Cargo en Latinoamérica.

Por otro lado, los resultados del estudio también permitirán a las demás aerolíneas del sector considerar los esfuerzos realizados por LATAM Cargo en el Proyecto Narrow Body como referencia para atender a la cartera de clientes del mercado regional de exportaciones, así como evidenciar aquellos aspectos que no están siendo atendidos y que podrían potenciar. Asimismo, los resultados de la investigación podrán considerarse como un punto de partida en el análisis de mercados regionales, ya que las demás aerolíneas tendrán nociones más definidas sobre las necesidades de las agencias de carga de acuerdo a cada P del *mix de marketing* industrial. Con ello, podrán enfocar sus esfuerzos para potenciar las variables que componen cada P y así hacer uso de sus recursos de manera óptima, según la situación de cada empresa.

Finalmente, el presente trabajo brindará resultados que aporten al conocimiento del *marketing* industrial con un enfoque de servicios en el ámbito de la gestión, a partir de una investigación empírica que analizará tanto las estrategias por parte de la aerolínea como las necesidades de los clientes en el sector de exportaciones aéreas. La relevancia de la investigación se debe a que, por un lado, las investigaciones relacionadas al *marketing* industrial se realizan principalmente con un enfoque de productos industriales y; por otro lado, las investigaciones que toman a las aerolíneas como objeto de estudio se enfocan en el rubro de transporte de pasajeros, sin profundizar en el negocio de transporte de carga.



CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez planteado el problema de investigación, el siguiente paso es determinar y estructurar cómo se recogerá la información relevante para el logro de los objetivos de investigación (Pasco & Ponce, 2018). En este capítulo se describirá la metodología aplicada en la investigación.

1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación

El enfoque cualitativo implica el uso de data no estandarizada y generalmente con mayor grado de complejidad por la naturaleza de la misma al presentar diversas formas de estructurarse para el análisis (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Este tipo de enfoque necesita de una categorización o resumen estructurado de la data cualitativa para garantizar que no hayan interpretaciones subjetivas; por ello, se define como un proceso que demanda una alta cantidad de tiempo y análisis (Saunders et al., 2009). Así, los relatos contados por los propios participantes desde sus experiencias serán la base de la investigación, pues constituirán la información empírica para el análisis posterior. Este enfoque es el adecuado para la presente investigación por dos razones. Primero, la muestra delimitada es pequeña, debido a la misma naturaleza del mercado. Se trabaja con las agencias de carga más representativas del mercado de exportaciones regionales, las cuales conforman un grupo de entre ocho a diez participantes como máximo. Segundo, la información será recabada a través de entrevistas a dichos representantes sobre sus propias experiencias con la aerolínea.

El alcance de la investigación se refiere a la pretensión de conocimiento que tiene el estudio. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), existen cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Para efectos de la presente investigación, se desarrollará el estudio con dos tipos de alcance. En primer lugar, la investigación tiene un alcance exploratorio, dado que busca profundizar en los estudios del *marketing* industrial, pero desde un enfoque de servicios. La mayoría de estudios relacionados con este tema profundizan el análisis en torno a los productos industriales en diferentes mercados, pero no se tiene un enfoque más detallado sobre los servicios en mercados puntuales como el de exportaciones aéreas. (Ver Anexo D). Asimismo, el estudio tiene también un alcance descriptivo, ya que busca especificar las características, perfiles y valoraciones de los principales actores en el proceso de exportación: las aerolíneas y las agencias de carga. Sobre esa base se pretende recoger información sobre estos actores y la relación comercial que mantienen, de modo que se pueda complementar la literatura sobre el mercado de exportaciones aéreas de carga en el país.

Finalmente, la estrategia de investigación es la forma general mediante la cual se hace la aproximación a la realidad organizacional bajo estudio (Pasco & Ponce, 2018). Existen diferentes tipos de estrategias de investigación. Para efectos del presente estudio se aplicará la estrategia de estudio de caso. Esta estrategia consiste en analizar y comprender un fenómeno en un contexto específico que presente las dificultades y variaciones del mismo. Para ello se debe analizar en detalle los datos recabados y triangular la información para garantizar la cohesión en los resultados (Yin, 2008). El caso empleado para la investigación es el Proyecto Narrow Body de LATAM Cargo, ya que permite analizar un determinado grupo dentro de la industria de exportaciones centrada en el mercado regional en América Latina, a partir de las perspectivas de los principales agentes y de los propios representantes de la aerolínea que participaron durante la ejecución del proyecto.

En general, el análisis de la investigación se desarrollará en base a cada P del *mix de marketing* industrial. Se explicará para cada una de esas P la perspectiva que tiene LATAM Cargo sobre la misma y se contrastará con la valoración de los agentes para evidenciar la correspondencia entre ambas. Finalmente, se examinará la relevancia y valoración de la P de forma general para la agencia, con el fin de determinar si esta influye o no en la relación entre ambas partes. Todo esto será examinado en base a variables codificadas de forma diferenciada desde la perspectiva de la aerolínea y de las agencias (Ver anexo E).

2. Técnicas de recolección de información

En línea con el enfoque cualitativo de la investigación, la principal técnica de recojo de información elegida es la entrevista. Esta técnica consiste en una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, con la que se obtiene información relevante y confiable respecto a un tema (Saunders et al., 2009). Dado que la presente investigación se centra en el estudio de caso del Proyecto Narrow Body y la información que se busca recolectar es de carácter valorativo y de experiencia sobre un servicio, las entrevistas permitirán obtener esa información de manera no direccionada desde la perspectiva de los entrevistados (Hernández et al., 2014). Adicionalmente, la información recabada será complementada con los análisis de reportes oficiales de la empresa, tales como información obtenida en la página web, reportes comerciales semanales y el archivo Beta⁷.

Es importante precisar que para el desarrollo del marco teórico y contextual desarrollado para el sector de exportaciones aéreas por Begazo y Chiu (2020), se realizó una entrevista a un

⁷ Documento de Excel realizado por el Analista comercial de LATAM Cargo Perú, en donde se consolida la información sobre las exportaciones del mercado. Incluyen los movimientos tanto de la empresa como de las demás aerolíneas principales en el mercado. Se consolida información desde el año 2016 en adelante y se actualiza semanalmente en base a la información cargada por la Aduana.

experto en el rubro, Martin Catter, quien mantiene el cargo de Jefe de Operaciones Comerciales en el área de carga internacional de LATAM Cargo. El aporte de la entrevista para la investigación previa fue de relevancia para el desarrollo del planteamiento del problema y marco contextual, pues permitió obtener información vinculada con las operaciones comerciales de las aerolíneas, relación con las agencias de carga e información del funcionamiento de la cadena logística de exportaciones aéreas. Para mayor detalle sobre la entrevista consultar a Begazo y Chiu (2020).

Los instrumentos de recolección de información tomaron como base la matriz de consistencia, donde se reportan las diferentes variables consideradas en la investigación (Ver Anexo E). Para la presente investigación se validaron los instrumentos de investigación con cuatro expertos de *marketing*, un experto de investigación cualitativa y un experto del rubro, con el objetivo de afinar los instrumentos antes de su aplicación en el trabajo de campo (Ver Anexo F).

El instrumento elegido fue la guía entrevista semi-estructurada, la cual consiste en un conjunto de preguntas específicas que pueden aplicarse con flexibilidad durante la conversación; es decir, se puede omitir o añadir preguntas según se requiera (Saunders et al., 2009). Así, de acuerdo a los objetivos de la investigación, se realizaron entrevistas a representantes del área comercial de carga internacional de LATAM Cargo y a las agencias más importantes del mercado aéreo de exportaciones regionales (Ver Anexo F). Por el lado de la empresa, se desarrollaron dos guías de entrevistas semi-estructuradas, con el propósito de conocer los esfuerzos realizados para el Proyecto Narrow Body y el conocimiento que tienen de las necesidades de los clientes regionales. La primera guía estuvo dirigida hacia los directivos del área comercial de la empresa: Gerente Comercial, Jefe de Operaciones Comerciales y Jefe de Ventas (Ver Anexo G). Esta guía está estructurada en dos bloques: el primer bloque incluye preguntas generales de la empresa y del Proyecto Narrow Body, el segundo bloque está constituido por preguntas de valoración relacionadas a las variables que componen las P's del *marketing* industrial de servicio de transporte de carga aéreo. La segunda guía estuvo dirigida hacia dos ejecutivas del área comercial de la empresa: Ejecutiva de Inside Sales y Ejecutiva Account. Esta guía mantiene la misma estructura que la anterior, pero sin incluir preguntas de conocimientos estratégicos, objetivos corporativos ni preguntas de calificación de desempeño del equipo comercial, puesto que dicha evaluación es realizada por los jefes (Ver Anexo H). Por el lado de las agencias, se entrevistó a las más representativas de acuerdo a los volúmenes de exportación que realizan en el mercado regional, con el fin de conocer su valoración respecto al servicio recibido y los atributos que más valoran en relación a cada P de *marketing* industrial. Para ello, la guía de entrevista estuvo estructurada en dos bloques: el primer bloque incluye preguntas generales sobre su relación con LATAM Cargo y la atención recibida en el Proyecto Narrow Body, y el segundo bloque está

constituido por preguntas de opinión y conocimiento relacionadas al servicio recibido y expectativas de mejora sobre este. (Ver Anexo I).

Adicionalmente, es importante resaltar que de acuerdo a los lineamientos de ética en la investigación, se diseñaron protocolos de consentimiento informado para cada uno de los entrevistados (Ver Anexo J), con el fin de garantizar la participación voluntaria de los entrevistados en la investigación, su conocimiento sobre la naturaleza de la investigación y su rol en la misma, el uso de la información recolectada y el acceso a los resultados de la investigación (Pasco, 2016). Esto permitió garantizar los principios de respeto por las personas, beneficencia, justicia, responsabilidad e integridad planteados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de esta universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). Asimismo, con relación a la ética durante la recolección de información, cabe mencionar que una de las investigadoras forma parte de la organización analizada y también participó del desarrollo del proyecto. Ante ello, con el propósito de reducir la posibilidad de sesgos durante las entrevistas realizadas, se trató de que estas fueran conducidas por la otra investigadora. Sin embargo, en algunos casos esto no fue posible debido a la complejidad y uso de tecnicismos en el rubro investigado.

Finalmente, una vez obtenido el análisis y conclusiones de la investigación se realizó una entrevista de presentación de resultados al Jefe de Ventas del área comercial de LATAM Cargo, con el propósito de validar las recomendaciones planteadas.

3. Selección de las unidades de observación

Para detallar la selección muestral, primero se justificará la selección del caso de estudio, y después se indicará el universo y muestra de actores a entrevistar en el trabajo de campo correspondiente.

El caso de estudio elegido para la presente investigación es el Proyecto Narrow Body desarrollado por LATAM Cargo, el cual consistió principalmente en la realización de esfuerzos comerciales y operativos para responder a las necesidades de los clientes de rutas regionales, con el propósito de optimizar la capacidad disponible de carga en vuelos de fuselaje angosto y generar mayor rentabilidad. El proyecto elegido pertenece a la aerolínea más importante del sector, LATAM Cargo, la cual representó el 30% de participación de mercado según kilos exportados, a fines del 2019 (LATAM Cargo, comunicación personal, 14 de abril, 2020), en contraste con la segunda aerolínea en el mercado que tiene únicamente el 13% y las restantes tienen proporciones mucho menores. Este proyecto se desarrolla en el mercado regional de exportaciones aéreas, lo cual permite delimitar la investigación en el contexto y características de un solo mercado, ya que

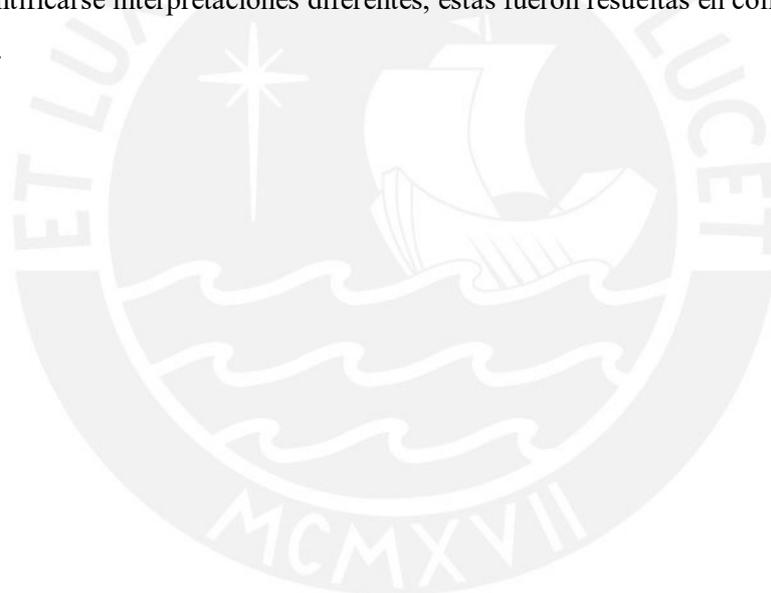
en el rubro de comercio aéreo la dinámica y funcionamiento de cada mercado varía según el tipo de carga y destinos, como se mencionó en el marco contextual detallado en el capítulo anterior. La aplicación del *marketing* industrial en este caso puede ser analizada a través de la relación de la empresa y los clientes regionales, puesto que parte de los esfuerzos del proyecto involucraron identificar y atender las necesidades de estos clientes, quienes, a pesar de comercializar menores volúmenes de carga en comparación a otros, constituyen un segmento importante para el negocio de las aerolíneas.

Una vez descrita la pertinencia del caso de estudio elegido, es importante señalar que el universo de actores relevantes para la investigación del estudio de caso comprende a todos aquellos vinculados al Proyecto Narrow Body, tanto a nivel de LATAM Cargo como de los agentes de carga a los cuales presta servicios. Por el lado de la empresa, el universo de actores estuvo constituido por el personal del área comercial de la empresa, puesto que dicha área es la única asignada para realizar el contacto con los clientes. En ese sentido, la muestra seleccionada estuvo conformada por los cinco actores internos más representativos: el gerente comercial, los dos jefes comerciales y las dos ejecutivas del área (Ver Anexo F). Esta selección se basó en la participación de los actores mencionados durante el proyecto. Se consideró importante incluir al gerente y a los jefes debido a que participan de la toma de decisiones estratégicas que influyen en el manejo y atención hacia los clientes regionales, y a que mantienen contacto constante con los clientes más importantes.

Por el lado de las agencias de carga, el universo de actores estuvo constituido por todas las agencias que comercializan hacia los destinos regionales a través del transporte aéreo, las cuales son 225 aproximadamente. La muestra seleccionada estuvo conformada por las agencias más importantes del mercado de exportaciones regionales, considerando los volúmenes de exportación. Las siete agencias elegidas representaban en promedio el 33% del total de kilos exportados en el mercado en los años 2018 y 2019. Kuehne + Nagel tiene un 22% de participación, DHL Global Forwarding tiene 3%, MSL, Expeditors y SYL Cargo tienen cada una 2%, y GAMMA Cargo y Acciona Forwarding tienen 1% en cada caso. Los volúmenes de exportación del resto de las agencias representan menos del 1% del total (LATAM Cargo, comunicación personal, 14 de abril, 2020). Las agencias mencionadas participaron en el Proyecto Narrow Body debido a que conforman un grupo significativo del mercado regional, por lo que los esfuerzos del proyecto se centraron en potenciar la relación con estos principales clientes. Adicionalmente, se incluyó dentro de la muestra a una agencia pequeña de carga, que representa menos del 1% del total de exportaciones regionales, con el propósito de conocer también la valoración de la atención ofrecida desde la perspectiva de un potencial cliente para el proyecto (Ver Anexo F).

4. Técnicas de análisis de la información

En primer lugar, se transcribieron en su totalidad todas las entrevistas realizadas preservando la fidelidad de la información. Luego se efectuó un proceso de codificación a través del programa Atlas.ti, diferenciando las entrevistas a ejecutivos de LATAM Cargo y aquellas a representantes de las agencias de carga. Para la codificación se usaron tanto códigos teóricos, provenientes de la literatura consultada, como códigos emergentes de las propias entrevistas examinadas. Luego de la codificación abierta los códigos se clasificaron sobre la base de las P's y variables de análisis para ordenar mejor la información. (Ver anexo K). Cabe señalar que se realizó una doble codificación, es decir, cada entrevista era primero codificada por una de las investigadoras e inmediatamente después era codificada por la segunda investigadora con el fin de garantizar la homogeneidad del proceso y reducir la posibilidad de interpretaciones subjetivas. En caso de identificarse interpretaciones diferentes, estas fueron resueltas en conjunto por ambas investigadoras.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

LATAM Airlines Group es una aerolínea formada en 2012 a partir de la fusión de LAN y TAM, líneas aéreas chilena y brasileña respectivamente (LATAM Cargo, 2020). LATAM opera una red de rutas hacia 153 destinos⁸, de los cuales 113 son domésticos y 40 internacionales. Para ello, cuenta con una de las flotas más modernas de América Latina, compuesta por nueve aeronaves cargueras, 78 aeronaves de fuselaje ancho para vuelos de largo alcance y 225 aeronaves de fuselaje angosto para vuelos domésticos y regionales (LATAM Cargo, comunicación personal, 29 de enero, 2020). La corporación cuenta con dos unidades de negocio: LATAM Airlines para transporte de pasajeros y LATAM Cargo para el transporte de carga (Ver Anexo M). Para efectos del presente trabajo nos centraremos en la segunda unidad de negocio.

Como se mencionó en el capítulo anterior, LATAM Cargo es la aerolínea líder en el rubro de exportaciones aéreas en América Latina (LATAM Cargo, comunicación personal, 14 de abril, 2020). La dinámica del sector de comercio aéreo en el Perú se caracteriza por la variabilidad de precios (fluctuación de tarifas según la demanda, tipo de producto comercializado y otras variables) y la presencia de intermediarios (esta presencia es positiva cuando su labor agrega valor a los involucrados en la cadena logística, aunque también existen intermediarios cuyo rol se limita a la tramitación del servicio conforme a las exigencias normativas) (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). La competencia en este sector está constituida por aerolíneas dedicadas exclusivamente al transporte de carga como KLM, Atlas, Tampa, NAC, entre otras, y por aerolíneas que manejan unidades de negocio de transporte de pasajeros y de carga (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). En ese sentido, si bien la flota de LATAM les permite competir con ambos grupos, la estrategia de costos de la empresa está enfocada en “maximizar [...] el uso de los aviones [de] pasajeros que ya tienen un costo fijo” (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). De esta manera, el costo es cubierto por los ingresos del negocio de pasajeros y toda negociación proveniente del embarque de carga incrementa el margen de contribución de cada vuelo.

La estructura organizacional del área comercial de carga internacional para la posta o sede de Perú se encuentra dividida en dos áreas: Account Managers (Administradores de cuenta) e Inside Sales (Ventas internas). El área de Account Managers se encarga de atender a los doce clientes más importantes, los cuales representan el 85% de la carga del mercado, y está compuesta por un Jefe de ventas y dos ejecutivas Key Account Manager (Ejecutivas de Cuentas Clave). El área de Inside Sales se encarga de atender a un grupo de 40 agencias medianas y pequeñas, que

⁸ Las rutas incluyen países en América del Sur, Centroamérica, América del Norte, El Caribe, Europa, África, Asia, Medio Oriente y Oceanía.

mueven el 12% de carga del mercado (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Esta área está compuesta por un Jefe de Operaciones Comerciales, dos ejecutivas de cuenta y una practicante. Los jefes de ambas áreas responden al Gerente Comercial. El porcentaje restante es atendido por la subárea de *Contact Center* (Central de Atención General de Reservas) y el servicio de atención post-venta es realizado por la subárea de *Customer Care*. Adicionalmente, el área de carga internacional trabaja de manera conjunta con el Área de Control, conformada por un analista comercial de contraloría y un analista comercial de mercado. Por otro lado, de manera transversal para las postas de LATAM Cargo Perú, Chile, Argentina y Brasil, se encuentra el área de *Revenue Management* (Gestión de Ingresos), la cual se encarga de analizar y asignar los espacios de embarque disponibles para cada posta, con el propósito de maximizar la rentabilidad de la compañía de acuerdo con la estrategia de costos (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Para mayor detalle sobre la estructura organizacional puede verse el Anexo L.

Respecto a la relación de LATAM Cargo con sus clientes, desde la perspectiva de los ejecutivos de la empresa esta se basa en la confianza y el apoyo mutuo a través de alianzas comerciales (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Además, los entrevistados consideran que la conectividad a diversos destinos, la atención del equipo, la capacidad de transporte de carga y la seguridad que ofrecen son los atributos que diferencian a LATAM Cargo de la competencia. Por su parte, todos los entrevistados de las agencias calificaron la relación con la empresa como muy buena y sólida, lo cual se debe a una comunicación constante y fluida, acceso a diferentes destinos por rutas propias o interlineales, y acceso a tarifas competitivas. Adicionalmente, respecto a los atributos que diferencian a LATAM Cargo de otras aerolíneas, estos entrevistados resaltaron también la conectividad, capacidad de transporte y atención personalizada, y uno de ellos indicó el acceso a tarifas competitivas como un atributo adicional (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020).

El Proyecto Narrow Body se desarrolló en un mercado y contexto con características particulares: 1) el tipo de aviones que se operan mayormente son de fuselaje angosto, ya que al ser un mercado de tarifas bajas no hay oportunidades significativas para aviones de mayor capacidad salvo competidores puntuales, 2) la mayoría de clientes en este mercado son agencias medianas o pequeñas, 3) la carga seca es el principal tipo de carga que se maneja, 4) existe alta competitividad entre las aerolíneas y muchas de ellas dominan las operaciones en aviones de fuselaje angosto, 5) existe alta competencia con otros servicios sustitutos (como el terrestre o marítimo) pues los destinos regionales no se encuentran tan alejados y el tipo de carga resiste largos tramos de viaje, 6) el tamaño de este mercado es más pequeño a comparación de otras

regiones, y 7) la inestabilidad del mercado es elevada al no tener un producto principal o de año corrido⁹ (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020).

Este proyecto surgió a inicios del año 2019 principalmente por la capacidad ociosa que se identificó en los aviones de fuselaje angosto. Este tipo de aviones son de menor capacidad de carga y generalmente están destinados a rutas regionales como Chile, Argentina y Brasil, entre otros. Este proyecto comenzó a impulsarse para poder potenciar las rutas nacionales dentro de estos países, ya que LATAM no solo volaba a la ciudad principal del país, sino que también contaba con una amplia red de distribución al interior de cada país. Desde la perspectiva de los ejecutivos de LATAM Cargo, el proyecto se caracterizó por: 1) la mejora en la atención a los clientes más pequeños del mercado, 2) la mayor precisión en la comunicación, 3) la conectividad interna dentro de cada destino, 4) las tarifas promocionales establecidas y 5) el constante análisis y seguimiento del mercado y los clientes. Desde la perspectiva de los representantes de las agencias, este proyecto destaca por 1) la amplia conectividad (*networking*) que ha logrado desarrollar y 2) el manejo adecuado de las tarifas para ser competitivos en el mercado.

El proyecto tuvo dos objetivos principales. El primero fue alcanzar un presupuesto basado en una determinada cantidad de kilos que se deben volar por semana para cada ruta regional. Esto se calculó en base a las embarcaciones históricas y el tamaño total de la ruta. El segundo objetivo fue incrementar la participación de mercado (*market share*) atrayendo a clientes que normalmente embarcan con otras aerolíneas. Con esto buscaron posicionarse en la mente de los clientes como una de las primeras opciones para el servicio, ya que normalmente estos tienen una relación marcada con una aerolínea para una determinada ruta, como por ejemplo Sky Airlines como primera opción para Santiago de Chile. De esta manera, LATAM Cargo logró varios resultados importantes. Uno de ellos fue el cumplimiento del presupuesto semanal en la mayoría de rutas salvo semanas puntuales, logrando un superávit de \$200 mil dólares al final del año (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Asimismo, la participación de mercado se incrementó significativamente, ya que en muchos de los mercados se pasó de tener desde el 20% hasta un 90% e incluso un 100% del mercado (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Esto permitió identificar que había muchos más clientes nuevos que buscaban la aerolínea.

Finalmente, si bien no todos los representantes de las agencias recordaron el proyecto en primera instancia, varios de ellos fueron conscientes de que la empresa realizó esfuerzos

⁹ En los mercados de Europa y Miami percibibles como el espárrago y mango son productos presentes durante todo el año, lo cual genera seguridad a la aerolínea en la frecuencia de embarques, pues se sabe que con este producto tendrá los vuelos cubiertos en un porcentaje considerable de su capacidad. Este tipo de producto con frecuencia constante y confiable no está presente en el mercado regional, donde la carga general es muy variable.

diferenciales para potenciar estas rutas, y una vez que se clarificó la referencia a la organización pudieron recordar su servicio y los aspectos positivos que los ayudaron a elegirla. Puntualmente, tres entrevistados indicaron que la transparencia, la mayor precisión de la información y la constancia en el seguimiento y actualización de las tarifas incidieron positivamente en la relación comercial.

Ahora bien, conviene indicar que el potencial del proyecto se evidenció desde principios del 2020, momento en que la compañía empezó a prestarle mayor atención a través de reuniones de revisión semanales en las que se agrupaba las diferentes postas para examinar los avances correspondientes y se ajustaba los objetivos para el área comercial, relacionados principalmente a la prospección de nuevos clientes. Sin embargo, los esfuerzos destinados al proyecto han quedado detenidos debido a la pandemia mundial que ha afectado directamente al sector de exportaciones aéreas.

A continuación, se realizará el análisis de cada P del *mix* de *marketing* industrial en base a la información recabada en las entrevistas realizadas tanto a los representantes de LATAM Cargo como a los de las principales agencias de carga del mercado. Para el análisis de los ejes que conforman cada P se describirán primero los esfuerzos desplegados por la empresa y luego se examinarán los atributos del servicio valorados por las agencias, con el propósito de identificar las similitudes y/o diferencias en las valoraciones de ambos actores.

1. Producto

El producto se refiere a las características diferenciadoras que se añaden a los productos o servicios brindados por una empresa (Begazo & Chiu, 2020). En el caso de LATAM Cargo, el servicio se clasifica en estándar, *express* y *flex*. El servicio estándar significa que se hace la reserva para un día específico en un vuelo, aunque este puede variar siempre que se mantenga la fecha y no se parcialice la carga. El servicio *express* implica que la carga saldrá en la fecha y vuelo elegido por el cliente de forma confirmada, lo cual supone una tarifa más alta. El producto *flex* se otorga en base a días; por ejemplo, un *flex* 3 significa que la aerolínea tiene entre uno y tres días para volar la carga con la posibilidad de moverla en cargas parciales (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020).

El análisis de la P de producto tomó en cuenta tres ejes: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente, 2) diseño y conocimiento de los productos ofrecidos y 3) criterio e importancia de las rutas en vuelo directo y conexión. Estos incluyeron cinco variables desde la perspectiva de la aerolínea y cuatro variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2: Ejes y variables de análisis de la P de producto

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de la necesidad del cliente- Esfuerzo desplegado por la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Valoración principal de la categoría producto- Nivel de cumplimiento de la promesa de venta asignada inicialmente
Diseño y conocimiento de los productos ofrecidos	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de los productos	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de los servicios ofrecidos
Criterio e importancia de las rutas en vuelo directo y conexión	<ul style="list-style-type: none">- Criterios para definir rutas en vuelo directo- Diferenciación de la competencia	<ul style="list-style-type: none">- Importancia asignada a la cantidad de vuelos directos

En primer lugar, en lo que respecta al *conocimiento de la necesidad de los clientes*, todos los entrevistados de la aerolínea consideran que las agencias de carga buscan el cumplimiento de la promesa de venta y la prontitud del envío. El cumplimiento de la promesa de venta implica el compromiso del envío de la carga en una fecha determinada, pues el cliente trabajará con una agencia que le ofrezca garantías al respecto (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). En las agencias se considera que el cumplimiento de la promesa de venta mejoró con la implementación del proyecto (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). En las tres agencias con los mayores volúmenes de exportación se señaló que la promesa de venta se cumplió en un rango de 95% a 99%, y que el porcentaje restante se debió a problemas generales del mercado. En cambio, en tres agencias medianas se indicó que la promesa de venta se cumplió en un rango de 70% a 75%, y que el porcentaje restante ocurrió por cambios en las reservas de embarque durante temporada alta y en algunos casos por fallas técnicas de los vuelos (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). Ante estas variaciones, las agencias realizan esfuerzos para asegurarse de que la carga sea embarcada y que en caso surja un problema puedan anticiparse con la gestión del transporte a través de otra aerolínea para poder cumplir con lo acordado con el exportador (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Estos esfuerzos se deben principalmente a que cada agencia compite con las otras para ofrecer una tarifa atractiva para el exportador y encontrar alternativas de embarque (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020).

La prontitud de llegada es otra necesidad identificada por parte de la aerolínea (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Esta varía según el tipo de carga, ya sea carga perecible o carga seca, pues la primera requiere una cadena de frío (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). En el proyecto, los mayores volúmenes de exportación son de carga seca (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Desde la perspectiva de los representantes de LATAM Cargo, los envíos de carga seca “no tienen mucho la premura de que

lleguen rápido” (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020), por lo que operan en base a la fecha requerida por el receptor en destino, de ahí la relevancia del servicio *flex*.

El envío de la carga bajo el servicio *flex* es adecuado para LATAM Cargo debido al tipo de carga y disposición del receptor. Sin embargo, las agencias de carga consideran que, si bien las características de la carga seca permiten una mayor flexibilidad en la programación del envío (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020), este aplazamiento en el tiempo de salida no es bien percibido por los exportadores y/o receptores en destino, puesto que existe un compromiso de entrega de la mercancía para una fecha determinada (P. Aguilar, comunicación personal, 20 de mayo, 2020). Si bien el agente comprende la dinámica de priorización en el mercado de transporte aéreo, los clientes finales ejercen presión para la consideración de su carga como prioridad. Por ello, los entrevistados consideran que LATAM Cargo debería comunicar con anticipación las situaciones en las que la carga no podrá ser enviada en la fecha indicada, y no limitarse a comunicarlo cuando el vuelo ya despegó (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Asimismo, también consideran que en caso de que el espacio disponible del avión se encuentre copado para una ruta directa, LATAM Cargo podría ofrecer rutas con conexión con el fin de cumplir con la fecha de embarque acordada (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

El siguiente eje corresponde al *diseño de los servicios* y si estos responden a las necesidades de los clientes regionales. LATAM Cargo tiene tres servicios diseñados en forma transversal para el negocio de carga (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020), es decir, son servicios estandarizados para todas las postas a nivel internacional. Además, estos servicios fueron pensados para vuelos con aviones de fuselaje ancho y/o aviones cargueros con mayor capacidad. En la misma línea, la red corporativa de LATAM estableció que los servicios estándar y *express* sean vendidos para vuelos de fuselaje ancho y que el servicio *flex* sea vendido para los de fuselaje angosto (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Esto evidencia que los servicios no fueron diseñados para responder a las necesidades específicas del mercado regional, pues se emplean aviones de fuselaje angosto y el servicio *flex* no permite cumplir con fechas exactas de envío para los clientes.

Si bien los productos actuales de LATAM Cargo no fueron diseñados para el mercado regional, la empresa buscó responder a sus necesidades con el desarrollo del producto *Narrow*. Este producto permitía configurar la carga *flex* con mayor prioridad en el sistema de la empresa, de manera que los embarques *flex* no fuesen desplazados por otras cargas que tuvieran mayor prioridad para la red corporativa (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Sin embargo, este producto quedó en fase de prueba debido a la limitación de las operaciones a causa

de la pandemia mundial. Adicionalmente, la oferta de los productos también está ligada a una política de *overbooking*, la cual responde a la inestabilidad e informalidad del mercado. Ambas características pueden influir en el nivel de incumplimiento de las agencias en la entrega de la carga a pesar de haber confirmado una reserva, lo cual obliga a la aerolínea a sobrevender el vuelo con el objetivo de cubrir la capacidad disponible del avión en caso de que algunos clientes no cumplan con la reserva. Sin embargo, esta política también puede generar un problema cuando hay un exceso de carga por embarcar y parte de esta debe ser reprogramada (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020).

Los agentes valoran que el diseño de los productos de LATAM Cargo esté diferenciado en servicio y tarifa, porque permite la elección del producto más adecuado a la necesidad de sus clientes en caso requieran envíos urgentes o cuenten con un rango en el tiempo de entrega (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Inclusive, en el caso puntual de la agencia DHL, en esta se valora el diseño de los servicios debido a que su propia oferta de servicios Air Economy, Air Connect y Air Priority se adecúan al *flex*, estándar y *express* respectivamente (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Adicionalmente, como aspecto de mejora, un entrevistado indicó que al solicitar el producto *express* espera una respuesta rápida de parte de la aerolínea, pues requiere con urgencia el envío, sobre todo en temporada alta (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Por último, la ejecutiva de exportaciones de la agencia GAMMA Cargo indicó que se podría mejorar el cumplimiento de la promesa de venta del servicio *flex* (Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

El último eje examinado se refiere a las *rutas que ofrece la aerolínea en vuelo directo* y cuán importante es esto para las agencias de carga. Si bien LATAM Cargo maneja tres servicios, estos se ofrecen a través de la cantidad de rutas que tiene para hacer el transporte. Desde la perspectiva de la empresa, todos los entrevistados coincidieron en señalar que el principal criterio para aperturar una ruta es la demanda de pasajeros en vuelos comerciales (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). En este sentido, existe un área delimitada dentro del negocio de pasajeros encargada de evaluar el potencial de las rutas a destinos turísticos. Una vez que están definidas las rutas, la parte del negocio de carga puede considerar también esta ruta para la exportación de productos, ya que las bodegas del avión que no se llenan en su totalidad con equipaje de pasajeros son las que quedan a disposición para la carga (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Sin embargo, el negocio potencial que pueda generar la parte de carga puede ser un componente decisivo para definir la nueva ruta, ya que puede haber surgido más de una opción rentable al hacer la evaluación, pero solo se cuenta con un avión disponible. Adicionalmente, la empresa considera que su oferta de rutas se *diferencia de la competencia* en dos aspectos. El primero se refiere a la conectividad que tiene, no sólo de forma general, sino

puntualmente para las rutas regionales donde posee una red de conexiones dentro de cada país ya sea por vía aérea o en camión (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). El segundo aspecto se relaciona con la capacidad de carga de los aviones, ya que, si bien el proyecto estudiado se centra en aviones de fuselaje angosto, LATAM Cargo complementa esta opción con aviones de fuselaje ancho. Este tipo de oferta en capacidad no suelen poseerla otros competidores en el mercado regional, como por ejemplo Sky Airlines o Aerolíneas Argentinas (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020).

En todas las agencias se considera que es importante que las aerolíneas cuenten con vuelos directos, principalmente porque los destinos regionales son rutas de distancias cortas y por ello se escoge la opción aérea (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Sin embargo, los representantes de las agencias indican que pueden considerar usar una ruta alterna, es decir una ruta con conexiones, siempre y cuando esta funcione para el servicio general, es decir, que se cumpla con la promesa de venta y la calidad del transporte de la carga tal como se manejan en el vuelo directo (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). Uno de los problemas que se genera con esta opción es el doble seguimiento que debe realizar la agencia, ya que puede ocurrir que la carga salga de Lima, pero que otra serie de factores afecten el vuelo de conexión (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020). Otro factor a considerar es el recargo de combustible en la cotización, pues el cobro se realiza en función del combustible empleado, de modo que si se emplea una ruta más larga, este recargo será más alto e incrementará la tarifa (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

En términos generales, de acuerdo con Cariola (2001), el servicio que brinda LATAM Cargo puede considerarse entonces como un servicio intermediario, ya que no tiene contacto con el cliente final. Siguiendo a Dwyer y Tanner (2007), se trata además de un servicio en etapa de madurez (pues los servicios están definidos desde hace muchos años y se buscó potenciar los mismos para el proyecto a través de una configuración interna como el servicio Narrow) y en un nivel esperado (pues se brinda el servicio básico de transporte, pero se ofrece a través de tres modalidades que buscan responder a la dinámica del mercado y necesidades de los clientes).

La Tabla 3 sintetiza los hallazgos descritos anteriormente sobre esta primera P:

Tabla 3: Resumen de los hallazgos de la P de producto

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Los representantes de la aerolínea identifican como necesidad principal de las agencias el cumplimiento de la promesa de venta y la prontitud del envío. - Los representantes de las agencias consideran que la promesa de venta mejoró con la implementación del proyecto y que la prontitud en el envío debe mantenerse a pesar de que el producto principal sea la carga seca.

Tabla 3: Resumen de los hallazgos de la P de producto (continuación)

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	- El producto <i>flex</i> se considera adecuado para el manejo de los envíos desde la perspectiva de la aerolínea, pero el aplazamiento que genera no es muy bien aceptado por las agencias.
Diseño y conocimiento de los productos ofrecidos	- Los productos ofrecidos por la aerolínea no fueron diseñados para responder a las necesidades de los clientes regionales, sino que fueron diseñados de forma transversal para toda el área de carga internacional. - Los representantes de las agencias valoran la diferenciación de los productos ofrecidos, pues permite elegir aquel más adecuado a la necesidad del servicio y al precio.
Criterio e importancia de las rutas en vuelo directo y conexión	- Los representantes de la aerolínea indicaron que la empresa no delimita la apertura de rutas en base a las necesidades de los clientes de carga, sino que se realiza en base a las necesidades de la unidad de negocio de LATAM Pasajeros. - Los representantes de las agencias de carga indicaron que es de suma importancia contar con vuelos directos en los destinos regionales, ya que son rutas de distancias cortas y se elige la opción aérea para llegar más rápido que con otros medios.

2. Precio

El precio se define como un tipo de valoración sobre el producto o servicio representado en unidades monetarias; sin embargo, la formulación del mismo debe realizarse de acuerdo a la estrategia y objetivos de la empresa considerando a la vez los factores externos de mercado que puedan influir en su delimitación (Begazo & Chiu, 2020). En esta línea, LATAM Cargo maneja tres tipos de precios: el tarifario, el precio *spot* y los acuerdos comerciales. El tarifario es un documento de uso público en donde se presentan las tarifas a los diferentes destinos en base a los quiebres por kilos¹⁰, el tipo de carga¹¹, y complementariamente el detalle de los recargos¹². El precio *spot* es un precio puntual que se define para una carga específica en un determinado vuelo y fecha; es un precio para aprovechar una oportunidad de carga puntual. Finalmente, los acuerdos comerciales son una especie de tarifario personalizado en donde se acuerdan tarifas menores para un conjunto determinado de rutas (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020).

El análisis de la P de precio consideró cinco ejes: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente, 2) criterios y grado de influencia de los recargos, 3) criterios y valoración del precio *spot*, 4) criterios y valoración de acuerdos comerciales y 5) criterios y valoración del tarifario diferenciado. Estos incluyeron seis variables desde la perspectiva de la aerolínea y cinco

¹⁰ Se determinan tarifas desde la mínima, +45kg, +100kg hasta llegar a los +1000kg, con la finalidad de que a más cantidad de kilos la tarifa sea más baja.

¹¹ Si el producto a exportar es carga general, algún tipo de perecible, mercancía peligrosa, etc.

¹² Costos adicionales al flete base que se cobra por el servicio. Varían por cada aerolínea.

variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4: Ejes y variables de análisis de la P de precio

Ejes de análisis	VARIABLES PARA LATAM CARGO	VARIABLES PARA LAS AGENCIAS DE CARGA
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	- Conocimiento de la necesidad del cliente - Esfuerzo desplegado de la empresa	- Valoración principal de la categoría precio
Criterios y grado de influencia de los recargos	- Criterios para los recargos	- Influencia de la cantidad de recargos
Criterios y valoración del precio spot	- Criterios para determinar precios spot	- Valoración del precio <i>spot</i>
Criterios y valoración de acuerdos comerciales	- Criterios para los acuerdos comerciales	- Valoración de los acuerdos comerciales
Criterios y valoración del tarifario diferenciado	- Criterios para los tarifarios	- Valoración de los tarifarios

Para entender mejor la dinámica de precios y su valoración es importante considerar el poder de negociación que existe entre las aerolíneas y las agencias de carga. Cuatro de los cinco entrevistados de LATAM Cargo indicaron que el poder de negociación de la empresa es medio, por dos razones principales. La primera razón fue que al ser un proyecto nuevo debía insertarse de forma rápida y directa en el mercado, para lo cual se debían presentar tarifas bajas y atractivas (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). La segunda razón tiene que ver con la cantidad de competidores existentes y particularmente para cada ruta. Como comentó el Gerente Comercial “claramente a todos los mercados que nosotros atendíamos siempre tenían al menos dos competidores en cada mercado. Entonces, tampoco tenemos mucha opción de ponernos en una posición muy rígida de precios” (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Esto concuerda con el planteamiento de Dwyer y Tanner (2007), quienes indican que uno de los factores que influyen en la delimitación de precios en el *marketing* industrial es la demanda (pues al ser un nuevo proyecto LATAM Cargo buscó posicionarse con precios bajos para atraer la atención de los clientes y responder a su necesidad) y la competencia (con referencia a los competidores que tiene la empresa en el mercado).

El primer eje analizado es el *conocimiento de la necesidad de determinados precios de los clientes*. Uno de los entrevistados de LATAM Cargo indicó que las agencias buscan un menor precio a cambio de prontitud y rapidez en el envío (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). El resto de los entrevistados indicaron que, según la necesidad de precio, las agencias pueden dividirse en dos grupos. El primer grupo valora tener un precio competitivo a cambio de una relación a largo plazo con la aerolínea, debido a que las agencias ganan por

comisión y una tarifa justa y competitiva les permite mantener el margen esperado. Por el contrario, el segundo grupo busca “tener las tarifas más baratas para poder ofrecerlas a sus clientes y de esa manera comenzar a ganar más kilos” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020); es decir, captar mayores volúmenes de carga para exportación. El objetivo de este segundo grupo no es mantener una estructura de ingresos ni el servicio que se le ofrezca, sino captar la mayor cantidad de carga a un menor precio, incluso si ello implica percibir una menor comisión. Ante estas necesidades, la respuesta fue ofrecer “un nuevo tarifario con tarifas más competitivas”, de manera que puedan igualar y/o competir con las tarifas ofrecidas por la competencia (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020), considerando la rentabilidad que esperaban obtener (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020).

Los representantes de las agencias señalaron cuatro necesidades en torno al precio: relación del precio-servicio, cantidad de recargos, disponibilidad de un tarifario y competitividad de precios. Respecto a la relación precio-servicio, tres de los entrevistados indicaron que buscan un precio acorde al servicio ofrecido, es decir, están dispuestos a pagar determinado precio por la realización del envío en los términos y fechas acordadas. Por el contrario, respecto a un precio menor, consideran que “si tú me das un servicio barato, cómodo, y no funciona, voy a quedar mal con el cliente; es mejor no ofrecerlo” (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). Entonces en las agencias se valora la realización y cumplimiento del servicio por encima de una tarifa baja. En cuanto a la cantidad de recargos, tres de los entrevistados indicaron que valoran más una tarifa que incluya pocos recargos, como la tarifa ofrecida por LATAM Cargo. Uno de los representantes de las agencias comentó: “mientras más simples sean los recargos es mucho mejor [...] [basta con] pagar tu tarifa y el UA” (D. Flores, comunicación personal, 2 de junio, 2020). Sobre la disponibilidad del tarifario, solo dos de los entrevistados indicaron que valoran contar con un tarifario “a la mano” (A. Vásquez, comunicación personal, 21 de mayo, 2020) que les permita cotizar rápidamente los requerimientos. En esa línea, también comentaron que es importante que las tarifas sean competitivas (P. Aguilar, comunicación personal, 20 de mayo, 2020).

El segundo eje analizado se refiere a los *recargos*. LATAM Cargo añade solo el recargo de UA¹³ a la tarifa neta, y si se trata de mercancía peligrosa se añade un recargo fijo llamado RAC¹⁴. El UA consiste en el cobro de \$0.06 centavos de dólar por kilo de carga, de los cuales \$0.03 son destinados a la administración del aeropuerto de Lima Airport Partners y los \$0.03 restantes al almacén de carga (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). En cambio,

¹³ Uso Aeroportuario.

¹⁴ Considerado para cargas manifestadas como mercancía peligrosa (*Restricted Air Cargo*).

otras aerolíneas del mercado incluyen diferentes recargos en la tarifa, entre ellos el *fuel* (cobro por combustible), *security* (cobro por resguardo de la carga) y otros. En las agencias se prefieren los recargos fijos debido a la simplicidad del cobro, puesto que existen otros recargos variables como el *fuel*, cuyo monto puede aumentar o disminuir según el costo del petróleo y la distancia recorrida (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Esta variabilidad del monto del recargo dificulta el corte de guía aérea que presentan ante la aerolínea para realizar el pago, puesto que la guía incluye el precio de flete aéreo y los recargos, y si al momento del pago el monto de uno de los recargos es mayor o menor al registrado en la guía, la agencia debe pagar una penalidad y volver a generar una nueva guía con el monto correcto (D. Flores, comunicación personal, 02 de junio, 2020). Por ello, en las agencias se considera que el cobro del flete y un único recargo fijo facilita esta gestión y también el proceso de cotización y presentación de la propuesta al exportador. Adicionalmente, los entrevistados indicaron que sus clientes, los exportadores, no tienen una preferencia puntual sobre la cantidad de recargos (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Sin embargo, con el objetivo de facilitar la cotización, las agencias manejan de manera interna el cálculo de los recargos y, de haber demasiados, los agrupan como *all in* para “evitar este tipo de confusiones, porque es bastante complicado que te entiendan qué cosa es un UA o que cosa es el *fuel*” (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020).

El siguiente eje analizado fue los *precios spot* fueron la primera forma de trabajar las tarifas para el proyecto, ya que se buscaba atraer de forma rápida y directa a los clientes cotizando embarques de forma puntual. Desde la perspectiva de LATAM Cargo, hay cuatro aspectos principales al delimitar un precio *spot*. Tres de los entrevistados indicaron que el criterio principal para ofrecerlo es la cantidad de kilos y, en base a ello, analizar la disponibilidad de los vuelos. Si bien “a mayor cantidad de kilos es menor la tarifa [...], y eso es un ejercicio que siempre se estila” (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020), el precio *spot* también puede aplicarse para cobrar una mayor tarifa dependiendo de la oportunidad, ya que en ocasiones la empresa es la única con llegada directa o con conexión a algunos destinos (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Dos de los entrevistados indicaron que siempre se debe revisar antes el costo de operación, es decir la tarifa piso a cobrar, pues es el precio mínimo que cubre los costos de la operación (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Una de las ejecutivas indicó que también debe evaluarse el intercambio de negocio que pueda representar el cliente, ya que se deben “identificar las necesidades tanto del cliente como las de [la aerolínea], y poder hacer un *mix* de eso y que ambos salgamos beneficiados”; es decir, se otorga un precio *spot* siempre y cuando se cuente con el correspondiente espacio disponible que no podrá ser ocupado con otra opción. Por ende, es más beneficioso otorgar un *spot* en lugar de volar con posiciones vacías (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Finalmente, una de las ejecutivas

mencionó que se debe considerar el *target* del cliente, esto es, la tarifa que tiene pensada para el precio *spot*. Los representantes de las agencias de carga identificaron tres aspectos principales para delimitar el precio *spot*. Todos los agentes refirieron que el volumen de la carga o kilos es uno de los criterios base para determinar la viabilidad de este precio. Cuatro agentes indicaron que debe evaluarse el negocio que pueda presentar la carga a la que se le brindará el precio *spot*, pues si bien las cargas no son continuas, su transporte esporádico igual generará un negocio para la aerolínea (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). Finalmente, los representantes de las dos agencias más grandes indicaron que en el caso de las rutas regionales no suelen trabajar con muchos precios *spot*, ya que mantienen acuerdos vigentes y prefieren ceñirse a lo negociado en su momento.

Otro eje variable analizado se refiere al cierre de *acuerdos comerciales* con clientes específicos. Desde la perspectiva de LATAM Cargo, existen tres criterios para concretar un acuerdo comercial. Primero, antes de cerrar un acuerdo se debe analizar la información de movimientos del cliente, ya que se debe corroborar si efectivamente mueve los volúmenes de carga considerados, y muchas veces se considera su trayectoria y reputación en el mercado para confiar en que podrá cumplir con lo pactado (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Segundo, es necesario especificar directamente para quién aplicará el acuerdo, ya que podría darse para la agencia o únicamente para un exportador. En su mayoría, los acuerdos se cierran para cada exportador, ya que así la empresa evita “perder competitividad en el mercado o [dar] una ventaja competitiva a [las agencias] sobre el resto que [generará] una distorsión en el mercado” (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Tercero, dos de los entrevistados indicaron que se debe evaluar el negocio que generará el cliente a futuro, es decir, el beneficio que se pueda obtener para ambas partes (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Por ejemplo, un caso puntual ocurrió en la ruta Punta Arenas, destino en el que se contaba con vuelo directo, pero al cual no se embarcaba ninguna carga. Se cerró un acuerdo con un exportador por determinados kilos semanales a una tarifa competitiva, y se generó un negocio de año corrido. Todas las agencias consideran que la accesibilidad a los acuerdos es fluida y no presenta mayores complicaciones. Sin embargo, en estas organizaciones se destacan varios criterios a considerar. En todas indicaron que se debe considerar siempre la cantidad de kilos al cerrar un acuerdo. Tres agentes señalaron que debe analizarse la confianza en el cliente por su trayectoria en el mercado, de modo que se garantice que cumplirá con lo acordado y que no busca un acuerdo solo para cargas esporádicas (A. Vásquez, comunicación personal, 21 de mayo, 2020). Otros tres agentes señalaron que el acuerdo puede basarse exclusivamente en el exportador y debe definirse con precaución para evitar diferencias entre las mismas agencias. Finalmente, uno de los agentes añadió que si bien las tarifas de acuerdo son más bajas, este hecho no debe estar

relacionado con la calidad de servicio general que se brinda (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020).

Otro de los ejes a analizar es el *tarifario diseñado específicamente para el proyecto*, el cual se desarrolló para agilizar los procesos de cotización y atender mejor la demanda; en este caso se ajustaron las tarifas para hacerlas más competitivas. En LATAM Cargo se mencionaron tres factores para la elaboración del tarifario. Tres entrevistados indicaron que se consideraron los costos tanto de la operación como de oportunidad. Para estimar los costos de operación se utilizó una calculadora de costos proporcionada por el equipo de *Revenue Management*, donde se mostraba el precio base, los gastos por *handling* y *fuel*, entre otros (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Los costos de oportunidad se referían al adicional que había que sumarle al precio piso para que la carga que se vendiera desplazara o compitiera con las cargas en tránsito de otras postas (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Tres entrevistados también indicaron que debían considerarse los precios de mercado y de otros competidores, ya que aerolíneas como Sky o Aerolíneas Argentinas estaban operando con tarifas muy por debajo de lo que se tenía pensado plantear. Este nuevo tarifario presentaba exclusivamente las tarifas de las rutas regionales, de modo que se volvió más conciso y rápido de usar. Finalmente, el Gerente Comercial indicó que un criterio importante que se modificó fueron los quiebres o tarifas escalonadas en base a la cantidad de kilos. Los quiebres estaban delimitados desde los +45 kg y seguían (+100 kg, +200kg, +300kg, +500kg) hasta llegar al +1000kg en donde la tarifa ya se mantenía plana. Si bien esta lógica se mantuvo, lo que cambió fue el quiebre de kilos a partir del cual la tarifa verdaderamente se reducía lo suficiente para ser competitiva. Para el nuevo tarifario se delimitaron solo tres quiebres (Min, -100kg y +100kg), ya que el ticket promedio que se embarcaba a estas rutas era de entre 100 a 200 kg, y por ello era más efectivo simplificar los quiebres para otorgar tarifas competitivas.

En cuanto a las agencias, siete representantes entrevistados indicaron que el nuevo tarifario fue efectivamente más competitivo y ayudó a cerrar más negocios. Ellos consideraron que la diferencia fue muy notoria, ya que las nuevas tarifas estaban alineadas con las de la competencia y respondían a la dinámica del mercado, pues también aparecieron nuevas aerolíneas (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Otros tres agentes comentaron que pudieron cerrar más negocios y de forma más ágil, ya que sabían que tenían agrupadas las rutas regionales en un tarifario diferente. Adicionalmente, en una de las agencias se indicó que les gustaría ver el detalle de las dimensiones permitidas en el tarifario, mientras que en otra se comentó que les gustaría que actualicen de forma más seguida los precios según el mercado. Estos resultados permiten ejemplificar lo señalado por Mesonero et al. (2012) en lo referente a las estrategias de precios. Por un lado, reflejan una estrategia de delimitación de precios basados en

el costo, ya que se toman en cuenta los costos principales para poder estimar un margen de beneficio. Por el otro, reflejan una estrategia de penetración para generar la aceptación del producto.

En la Tabla 5 se resumen los hallazgos encontrados anteriormente en esta P.

Tabla 5: Resumen de los hallazgos de la P de precio

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas partes coinciden en que las agencias buscan precios competitivos y correspondencia entre el precio-servicio recibido. - Los entrevistados de las agencias consideraron la cantidad de recargos y la disponibilidad de un tarifario competitivo como necesidades adicionales en torno al precio.
Criterios y grado de influencia de los recargos	<ul style="list-style-type: none"> - Los entrevistados de las agencias prefieren una menor cantidad de recargos, lo cual coincide con las opiniones obtenidas de parte de los entrevistados de LATAM Cargo. - Los representantes de las agencias valoran la estructura de recargos que tiene la aerolínea, pues les facilita las cotizaciones. - La aerolínea aplica un recargo fijo para mantener la sencillez en los manejos internos y evitar ser afectado por fluctuaciones de otro tipo de recargos.
Criterios y valoración del precio spot	<ul style="list-style-type: none"> - El precio <i>spot</i> fue el primer medio que usó la aerolínea como estrategia de precios. - Inicialmente LATAM Cargo los brindaba con mayor regularidad para poder insertarse en el mercado y conseguir volúmenes de carga considerables. - Este tipo de precio responde más a necesidades puntuales de los clientes. - Los representantes de la aerolínea y las agencias coinciden en que los criterios principales a tomar en cuenta son el volumen de carga y el negocio que pueda representar.
Criterios y valoración de acuerdos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Los acuerdos comerciales fueron el segundo medio que usó la aerolínea como estrategia de precios para complementar el manejo de los precios spot. - Los representantes de las agencias y la aerolínea consideran que se debe evaluar como criterio la confianza del mismo cliente, y precisar si éste aplicará para la agencia en general o un exportador puntual, ya que esto podría considerarse como un acto anticompetitivo si no se gestiona correctamente.
Criterios y valoración del tarifario diferenciado	<ul style="list-style-type: none"> - El tarifario regional fue el esfuerzo consolidado de la aerolínea en lo que respecta a las estrategias de precios, principalmente porque comenzaban a recibir una cantidad mayor de cotizaciones que no podían atender a tiempo. - La creación de un nuevo tarifario fue efectivo para la aerolínea al permitirle consolidar su oferta y entender sus costos. - El tarifario regional se constituyó como una herramienta de trabajo para las agencias al permitirles cotizar más rápido.

3. Plaza

La variable plaza, también llamada distribución, involucra las actividades desarrolladas para el traslado de los bienes o servicios desde el fabricante hasta el cliente industrial (Begazo & Chiu, 2020). La cadena de distribución en el rubro de transporte aéreo de carga encaja con el de un canal de distribución indirecto debido a la presencia de intermediarios (Mesonero et al., 2012). Esta cadena comienza cuando el exportador contrata los servicios de uno o varios intermediarios

para el envío de carga, en lugar de contactar directamente a la aerolínea. La cadena está compuesta por el exportador, agencia de carga, agencia de aduanas, agente de manejo de mercancía, agente de rampa, aerolínea y consignatario (Larrode, Muerza & Villagrasa, 2018). Si bien los autores consideran al agente de manejo de mercancía y agente de rampa como dos actores diferentes, para el rubro de interés las funciones de ambos actores son realizadas por el almacén de carga. Es importante resaltar que el almacén de carga es un actor independiente dentro de la cadena, cuya función es la manipulación y estiba de la carga. En el caso de LATAM Cargo, la aerolínea trabaja con la empresa de almacenamiento TALMA.

El análisis de la P de plaza abordó tres ejes: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente, 2) nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga y documentación con la aerolínea y 3) relación con el almacén. Estos ejes incluyeron cinco variables desde la perspectiva de la aerolínea y seis variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6: Ejes y variables de análisis de la P de plaza

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Actores relevantes de la cadena - Esfuerzo desplegado de la empresa - Relación con otros actores de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración principal de la categoría plaza - Relación con otros actores de la cadena
Nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga y documentación con la aerolínea	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de responsabilidad legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de responsabilidad legal - Nivel de dificultad en la documentación con la aerolínea
Relación con el almacén	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el almacén 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el almacén - Nivel de dificultad en la documentación con el almacén

El primer eje analizado fue la *valoración general de la cadena logística* de transporte, con énfasis en la identificación del actor dentro de esa cadena que se considera más relevante para ambas partes. Por el lado de la aerolínea, todos los entrevistados indicaron que uno de los actores más relevantes en la cadena es la empresa de almacenaje, ya que se encarga de ejecutar la operación de estiba y optimización para los vuelos en general. Por ello, “dependiendo de cómo ellos hagan esa ejecución es que tú puedes meter más o menos kilos. Tener una relación directa con ellos te permite [...] poder llegar a tener mejores números” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Adicionalmente se mencionaron como actores relevantes a la agencia de carga y el exportador. Cabe resaltar que el jefe de ventas consideró importante el rol que desempeña la unidad de negocio de LATAM Airlines de pasajeros, a pesar de que la misma no sea considerada como un actor adicional en la cadena, pues se le considera como la aerolínea en conjunto. Por el

lado de las agencias, seis de los entrevistados coincidieron en indicar a la empresa de almacenaje como el actor más relevante de esta cadena, ya que es quien realiza los procesos operativos iniciales y donde pueden generarse los mayores inconvenientes en la cadena. Otros actores mencionados, aunque en menor proporción, fueron las agencias de aduana (las cuales ofrecen los servicios externos de trámites aduaneros, aunque algunas agencias trabajan con uno interno para agilizar el proceso) y los exportadores (quienes entregan la carga lista al almacén o toman el servicio completo de embalaje y transporte).

La *responsabilidad legal* es otro eje importante para entender las garantías bajo las cuales operan los actores en la cadena logística. Para LATAM Cargo, todas las aerolíneas se encuentran reguladas por el Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas Relativas al Transporte Aéreo Internacional efectuado en Varsovia en 1929, el Convenio de Aviación Civil Internacional elaborado en Chicago en 1944, el Protocolo de la Haya de 1955 y por el Convenio sobre la Responsabilidad Civil del Transportista Aéreo suscrito en Montreal en 1991, a través de los cuales se delimitaron las Condiciones para el Transporte de Carga Aérea. Estas normas establecen que la aerolínea se responsabiliza por 26.08 dólares americanos por kilo de mercancía dañada, perdida o transportada con retraso (MINCETUR, 2015). Con ello se busca salvaguardar la carga de forma equitativa tanto para la aerolínea como para el agente, entiendo que cada caso puede ser particular y con diferentes implicancias (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Si bien esta es una normativa general, LATAM Cargo cuenta con un área de siniestros en donde se evalúan estos casos y otros reclamos para evaluar la responsabilidad correspondiente. Por su parte, los entrevistados de las agencias indicaron que el nivel de responsabilidad sobre la carga se define principalmente en base al tipo de incoterm¹⁵ con el cual se comercializa. Así, seis de ellos indicaron que cuentan con la opción de brindar un seguro adicional, el cual es opcional salvo en ocasiones puntuales en que es obligatorio por el valor de la carga. El exportador también tiene la opción de contratar un seguro externo. Adicionalmente, la documentación que gestiona la agencia con la aerolínea para consolidar la transacción es relevante, ya que a partir de esta se sella el compromiso por el servicio contratado. En este sentido, todos los entrevistados de las agencias consideran que la documentación que se trabaja con LATAM Cargo es una de las más sencillas en comparación con las de otras aerolíneas. Sin embargo, entienden que ese es un tema de procesos internos de cada aerolínea y que no influye de forma significativa en la decisión de optar por el servicio o no. Como comentario adicional, solo uno de ellos indicó que esperaba que con

¹⁵ Son las reglas para determinar las responsabilidades y gestiones correspondientes al hacer una compra/venta internacional.

el tiempo toda la documentación se trabaje de forma virtual, ya que en la actualidad siguen haciéndolo de manera presencial (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020).

El eje más importante fue la *relación con el almacén*, puesto que todos los entrevistados de las agencias señalaron al almacén como uno de los actores más relevantes dentro de la cadena de distribución. El rol del almacén de carga es proporcionar el servicio de estiba, tanto de equipajes como de carga (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Existen diversos almacenes, los cuales pueden trabajar con una aerolínea en particular o con más de una.¹⁶ Como se indicó anteriormente, LATAM Cargo trabaja con TALMA, uno de los almacenes más grandes del Perú que maneja aproximadamente el 80% de la carga seca del país, cuyas operaciones se realizan en las instalaciones del aeropuerto. Este se encarga de la recepción, correcta manipulación (evitando daños, pérdidas o mermas, y cumpliendo con los protocolos de seguridad), *handling* y estiba de la carga y equipajes en la aeronave de acuerdo a la programación del vuelo (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Para ello, se toma en cuenta la normativa interna de la aerolínea de no mezclar equipajes con carga en una misma bodega, puesto que una mala distribución de estos puede generar pérdidas, demoras, problemas aduaneros y sobre todo limitar el espacio disponible para la carga. En ese sentido, para el proyecto, LATAM Cargo buscó coordinar e implementar cambios operativos con el almacén, con el objetivo de optimizar los espacios en las bodegas y poder transportar más kilos (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Adicionalmente, con el propósito de atraer nuevos clientes que exportan por vía marítima o terrestre en lo concerniente a las tarifas de flete y almacenamiento, se realizaron negociaciones con TALMA para realizar el cobro por almacenaje desde la llegada del último embarque parcial y no desde el primer día de llegada. Lamentablemente esta propuesta no pudo ser implementada debido a la crisis del sector de transporte aéreo a causa de la pandemia mundial (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020).

Respecto a la valoración de los entrevistados de LATAM Cargo sobre la relación con el almacén, cuatro de ellos reportaron una buena relación y el apoyo recibido de parte del personal de TALMA, tanto en las operaciones diarias como en el envío de bultos tardíos (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). En contraste, una de las ejecutivas entrevistadas consideró que el almacén cuenta con un alto poder de negociación debido a que opera con varias aerolíneas del sector y gran parte de los volúmenes de exportación pasan por sus almacenes, lo cual puede dificultar las negociaciones y ajustes de tarifas. En esa línea, también indicó que “Los clientes siempre tienen el sentir de que TALMA no es un aliado ni para ellos ni para nosotros,

¹⁶ El almacén SAASA trabaja con Aerolíneas Argentinas y AerCaribe, el almacén SHOHIN trabaja con Airmax y el almacén TALMA trabaja con diversas aerolíneas, entre ellas LATAM Cargo y KLM

porque siempre ponen trabas y tienen unas tarifas muy elevadas” (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020).

Por parte de las agencias, cuando se preguntó a los entrevistados si el servicio recibido por el almacén varía según la aerolínea con la que trabajan, se obtuvieron dos tipos de respuestas. Tres entrevistados de las agencias grandes y uno de la una agencia pequeña consideraron que el servicio ofrecido por TALMA cuando trabajaron con LATAM Cargo fue mejor en comparación con el ofrecido por otra aerolínea aliada con el mismo almacén (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Conviene precisar que esta diferenciación no se evidenció en el servicio como tal, sino en la influencia que ejerce la aerolínea sobre el almacén para solucionar diversos inconvenientes o demoras. Por ejemplo, el Jefe de Operaciones de Acciona Forwarding Perú indicó que el personal de TALMA no aplica criterios estandarizados para la aprobación de la documentación para cierto tipo de carga, como la carga peligrosa. En su experiencia, los criterios varían según la persona que se encuentre a cargo y eso genera demoras en el ingreso de la carga. Ante ello, la agencia opta por obtener la revisión y aprobación del área de operaciones de LATAM Cargo, lo cual permite el acceso de la carga sin mayor trámite (David Flores, comunicación personal, 02 de junio, 2020). En cambio, la otra mitad de los entrevistados consideró que no hay influencia de la aerolínea en los procesos realizados por el almacén (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). Además, respecto al manejo de documentación con el almacén, los entrevistados consideraron que el procedimiento es bastante sencillo para la carga general, pero puede complicarse en caso de mercancía peligrosa (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020). Adicionalmente, tres entrevistados de las agencias indicaron que el servicio ofrecido por el almacén no debería terminar en la recepción y estiba de la carga, sino dar soporte para una rápida recepción y disposición de ayuda ante problemas puntuales o demoras. Otro entrevistado sugirió agrandar el terminal de carga con el fin de tener mayor capacidad para los volúmenes de carga que se manejan diariamente (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020).

La Tabla 7 resume los hallazgos anteriormente analizados en esta P:

Tabla 7: Resumen de los hallazgos de la P de plaza

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas partes consideran a la empresa de almacenamiento como el actor más relevante de la cadena. - Los entrevistados de LATAM Cargo mencionaron otros actores: agencias de carga, exportadores y la unidad de negocio de pasajeros. Esta última es relevante debido a su participación en la coordinación para la optimización de las bodegas de carga. - Los representantes de las agencias consideraron también como actores relevantes a los exportadores y a las agencias de aduanas.

Tabla 7: Resumen de los hallazgos de la P de plaza (continuación)

Ejes de análisis	Síntesis
Nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga y documentación con la aerolínea	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien es importante entender la extensión y cobertura de la responsabilidad legal de parte de ambos actores, esta se rige por una normativa general en el rubro y no representa una influencia considerable. - La documentación manejada con LATAM Cargo es considerada sencilla en comparación con otras aerolíneas; a pesar de ello, para los entrevistados de las agencias este no es un factor decisivo para optar por el servicio porque comprenden que es parte del manejo interno de las aerolíneas
Relación con almacén	<ul style="list-style-type: none"> - Para LATAM Cargo, el almacén es importante para el desarrollo de las operaciones, pues una buena relación con este permite adaptar el servicio ofrecido para el proyecto, de manera que las agencias perciban al almacén como un aliado. - Los entrevistados de las agencias ven al almacén como un actor obligatorio dentro de la cadena que en lugar de agregar valor a esta, genera retrasos; a pesar de ello, la mitad de ellos considera que con la intervención de la aerolínea el servicio ofrecido por el almacén ha mejorado.

4. Promoción

La P de promoción consiste en comunicar a los clientes la propuesta de la empresa para generar confianza y participación en el desarrollo del servicio (Begazo & Chiu, 2020). Para lograrlo, Mesonero et al. (2012) proponen seis pasos: 1) identificar el público objetivo, 2) definir los objetivos de comunicación, 3) diseñar el mensaje, 4) seleccionar los canales de comunicación, 5) definir un presupuesto de comunicación, y 6) evaluar los resultados. En ese sentido, LATAM Cargo no ha desarrollado un plan de promoción como tal, ya que los esfuerzos al respecto están dirigidos principalmente al rubro de pasajeros (LATAM Airlines) y no tienen objetivos definidos de comunicación para el rubro de carga. Sin embargo, en la práctica, el área comercial de LATAM Cargo aplicó los primeros cuatro pasos al identificar las necesidades de los clientes regionales y presentarles tarifarios competitivos adecuados al mercado regional a través de medios directos. De esta manera, comunicaron a los clientes del proyecto información sobre la disponibilidad de rutas, programación y capacidad de carga de vuelos.

El análisis de la P de promoción consideró tres ejes: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente, 2) medios de comunicación masivos y 3) medios de comunicación directos. Estos incluyeron seis variables desde la perspectiva de la aerolínea y cinco variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8: Ejes y variables de análisis de la P de promoción

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la necesidad del cliente - Esfuerzo desplegado de la empresa - Propuesta de valor de la empresa - Imagen corporativa de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración principal de la categoría precio - Percepción de la propuesta de valor - Influencia de la imagen de la empresa

Tabla 8: Ejes y variables de análisis de la P de promoción (continuación)

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Medios de comunicación masivos	- Medios de comunicación masivos	- Percepción de los medios masivos
Medios de comunicación directos	- Medios de comunicación directos	- Percepción de los medios directos

En primer lugar, en lo que respecta a la *necesidad de promocionar el servicio*, desde la perspectiva de LATAM Cargo se han identificado cinco tipos de información que los agentes estarían esperando obtener de parte la aerolínea: 1) la capacidad actual de carga de los aviones y las actualizaciones sobre su disponibilidad, 2) la puntualidad sobre el itinerario establecido en lo que respecta a las horas de salida y llegada, 3) los nuevos destinos a los cuales se tiene salida, 4) las tarifas promocionales y la posibilidad de negociar las mismas y 5) la promesa de venta. Este último punto es el más importante para las agencias pues es la base para evaluar el servicio general que brinda la aerolínea. Las agencias trabajarán con aquella aerolínea que se caracterice por cumplir la promesa de venta ofrecida pues esto afecta directamente el servicio de la agencia a sus respectivos clientes (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Para responder a esta necesidad, LATAM Cargo realizó dos esfuerzos principales: 1) comunicación de los destinos regionales y de toda la oferta a través de correos frecuentes y llamadas para revisar la demanda, y 2) la optimización de la promesa de venta mediante indicadores más precisos y adecuados a la realidad del mercado. Desde la perspectiva de las agencias, se resalta la necesidad de que la aerolínea transmita información sobre cualquier actualización o novedad que se tenga sobre los próximos vuelos. Se destacaron medios como los correos, llamadas, *flyers* o Whatsapp. Es importante notar que solo dos de los agentes entrevistados confirmaron recordar qué es el Proyecto Narrow Body y en qué consiste. Los otros seis entrevistados no recordaron el proyecto en primera instancia, aunque tres de ellos sí lo hicieron una vez que se les proporcionó información básica sobre el mismo. De forma general, lo primero que recuerdan las agencias sobre la aerolínea es la misma marca, la diversidad de las programaciones, el servicio confiable y la disponibilidad que tienen para la negociación de tarifas. Finalmente, también se consultó de forma general si la imagen corporativa de LATAM, al estar respaldada también por su trayectoria como aerolínea de pasajeros, influye en la decisión de optar por sus servicios. Solo tres representantes de las agencias indicaron que influye su imagen en el mercado y su reconocimiento por los mismos exportadores. El resto de entrevistados no consideró que este factor influya ya que los consideran dos negocios totalmente diferentes.

El siguiente eje analizado fue *medios de comunicación masivos*, los cuales se dividen en publicidad industrial, relaciones públicas y ferias comerciales (Begazo & Chiu, 2020). Los

entrevistados consideraron la web y las redes sociales como medios adicionales. La publicidad industrial, a través de medios de difusión como la televisión y radio, no es aplicada actualmente por la empresa debido a que se dirige hacia un rubro específico y ya cuenta con la publicidad e imagen corporativa de LATAM que también influye en el rubro de carga (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). En cuanto a las agencias, seis coincidieron en que no es relevante la publicidad televisiva o por radio para la empresa, ya que “no estaría enfocado en su público” (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020), principalmente por el tamaño reducido y la naturaleza del mercado. La publicidad a través de revistas de la industria aérea y logística sí es efectuada por la empresa, y tiene una valoración positiva por las agencias. Uno de los agentes añadió que este medio puede fortalecer las relaciones no solo con las agencias sino también con los exportadores. Respecto a las relaciones públicas, el Gerente Comercial señaló que no suelen realizarse presentaciones de prensa, aunque debido a la coyuntura actual se informó a través de este medio la participación de LATAM Cargo en el transporte de pruebas rápidas de COVID-19, ventiladores mecánicos y otros (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Por el lado de las agencias, tres entrevistados mencionaron que este no es un medio relevante para el rubro, pero la mayoría consideraron que es un medio adecuado para comunicar información del rubro, como uso de nuevas aeronaves, nuevas rutas y otros (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

Con relación a la presencia en ferias comerciales, los ejecutivos entrevistados señalaron que LATAM Cargo participa de ferias específicas, principalmente relacionadas a carga perecedera. Dos entrevistados agregaron que se debería potenciar la presencia de la empresa en ferias de carga general y/o seca, con el propósito de captar más agencias y exportadores del mercado regional (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Por su parte, siete entrevistados de las agencias consideraron que la presencia de la aerolínea en las ferias de comercio es importante porque permite fortalecer los lazos con sus clientes (las agencias) y los exportadores (clientes finales). No obstante, uno de ellos indicó que las aerolíneas deberían permanecer neutrales, pues considera que “deben negociar directamente con las agencias de carga y no con los clientes finales” (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020). El uso de la página web también fue reportado durante las entrevistas. Para los entrevistados de LATAM Cargo, en la actualidad esta página es usada por los clientes para hacer seguimiento de sus envíos a través del *e-tracking* (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020), pero consideran que es un medio por potenciar, a través del cual se podrían comunicar rutas y destinos, restricciones de embarque, requerimientos para mercancías peligrosas, etc. (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). En las agencias, cuatro entrevistados coincidieron en que aunque la web es usada para el *e-tracking*, les gustaría también encontrar información de

promociones, programación de rutas y destinos (D. Flores, comunicación personal, 02 de junio, 2020). Finalmente, en cuanto al uso de las redes sociales, los entrevistados de LATAM Cargo señalaron que no es un medio usado por no ser adecuado para el rubro, mientras que dos agentes indicaron que no han visualizado publicaciones de la empresa por esta vía aunque sí les gustaría encontrar no solo promociones sino también noticias e información relacionada al rubro (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

Otro eje analizado fue el de *medios de comunicación directos* se dividen en *marketing* directo, catálogos y promoción de ventas (Begazo & Chiu, 2020). Adicionalmente, los entrevistados mencionaron Whatsapp, un medio que también se maneja de uno a uno. El *marketing* directo a través de correos es aplicado en LATAM Cargo, un medio formal y regular sobre el cual se tiene un control total del alcance y dirección (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Por su parte, los entrevistados de las agencias consideraron que es un medio necesario e importante, pues es la plataforma más clásica y oficial que se tiene presente como parte regular del trabajo (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). La información que consideran importante manejar a través de este medio son los cierres de tarifas y/o negociaciones, el detalle de la programación de los vuelos y la capacidad de carga del vuelo. Otra modalidad del *marketing* directo, como las llamadas, también es aplicado por LATAM Cargo, ya que consideran que llamar con frecuencia es un medio sólido y eficaz para generar recordación en la mente del cliente y, a la vez, para dar a conocer con mayor detalle la demanda y novedades del mercado en general (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Por el lado de las agencias, todos los entrevistados consideraron que “la comunicación por celular hablada siempre va a ser la mejor y la más directa” (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020), ya que permite fluidez e inmediatez en el intercambio de información (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). Los agentes señalan que los temas que se deben profundizar en estas comunicaciones son las variaciones de tarifas, las programaciones de vuelos y el estatus de algún problema que pueda estar tratándose. Como aspecto de mejora, dos agentes sugirieron que se precise más la información en un solo correo, de modo que se evite el cruce de información y se ahorre tiempo. Otros dos agentes plantearon enfatizar la actualización de la lista de contactos, ya que no siempre llega la información a todas las partes correspondientes.

Respecto a los catálogos, LATAM Cargo emplea versiones virtuales, específicamente, *flyers*. Esta modalidad no era usada de forma habitual en el área de carga, y fue a través del proyecto que se comenzó a manejar de forma más frecuente y dinámica para continuar con los esfuerzos de llevar la información hacia los nuevos y actuales clientes de forma más amigable y directa (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Por el lado de las agencias, todos los representantes confirmaron haber recibido y/o visto en algún momento un *flyer* de parte de

una aerolínea; sin embargo, no recordaban puntualmente haber recibido alguno del proyecto. Siete entrevistados indicaron que si bien son medios dinámicos de comunicación, son solo una forma diferente de informar al cliente que generalmente funciona para aerolíneas nuevas. Ellos añadieron que no sería necesariamente útil para el caso de LATAM Cargo, ya que conocen más de sus servicios y tienen formas más directas de comunicarse. Solo una agencia difirió de las demás al indicar: “si es que me envían un *flyer*, yo pienso que para la aerolínea soy un cliente importante” (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020). La información que consideran que se debe incluir en los *flyers* son las tarifas promocionales, las dimensiones permitidas por vuelo y la programación de estos. Como aspecto de mejora, en una de las agencias se comentó que estos *flyers* podrían manejarse también de forma física para que se muestren en las oficinas de las agencias como *merchandising* para reforzar la alianza estratégica entre ambas partes (P. Aguilar, comunicación personal, 20 de mayo, 2020). En cuanto a la promoción de ventas, esta es aplicada por LATAM Cargo a través de reuniones presenciales o conferencias virtuales. Este ha sido un medio constantemente usado para la captación de clientes, ya que se busca generar confianza de forma rápida con el cliente para poder concretar los embarques (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Desde la perspectiva de las agencias, todos los representantes consideraron importante tener reuniones comerciales para generar retención y consolidación de los negocios a largo plazo. Puntualmente, uno de ellos comentó que “la negociación, la conversación frente a frente afianza un poco más las cosas. El conocerte, poder hablar [...] ya sabes a quién te estás dirigiendo” (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). La información que debería puntualizarse en este medio son las negociaciones sobre la tarifa, la programación de los vuelos y la capacidad de los mismos. Por último, durante las entrevistas se mencionó también a Whatsapp como medio de comunicación directo. En LATAM Cargo se emplea Whatsapp como un medio de mensajería a través del cual conversar directamente con las agencias, crear grupos para informar y/o negociar con más de uno de los responsables del negocio y promocionar los vuelos con disponibilidad de espacio a través de imágenes o mensajes en los estados de esta aplicación. Si bien es una red social, se maneja de forma particular al tener como alcance de difusión solo los contactos seleccionados por los propios ejecutivos. En lo que respecta a las agencias, cinco entrevistados resaltaron el uso de Whatsapp como un medio práctico y versátil, ya que consideraron que el uso de las notas de voz y los estados de la misma aplicación funcionan como recordatorios eficientes y complementarios a los medios formales como el correo.

A continuación, se presenta la Tabla 9 con los hallazgos anteriormente referidos a esta P:

Tabla 9: Resumen de los hallazgos de la P de promoción

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Para LATAM Cargo, la información que esperan las agencias se relaciona con el nivel de cumplimiento de la promesa de venta; sin embargo, a pesar de haber mejorado la comunicación general y potenciar los indicadores para medir la promesa, aún no cuentan con la capacidad total para delimitar y presentar un porcentaje determinado de cumplimiento. - Para los entrevistados de las agencias es crucial la transmisión de información de forma rápida y directa, aunque no valoran significativamente el uso de medios específicos u otro añadido.
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Respecto a la imagen corporativa de LATAM, los representantes de las agencias consideran a la unidad de carga y pasajeros como dos negocios diferentes, y en general la promoción no es necesariamente un factor decisivo al momento de tomar el servicio.
Medios de comunicación masivos	<ul style="list-style-type: none"> - Por el lado de LATAM Cargo, el medio masivo más relevante es la publicidad industrial a través de revistas y las ferias comerciales. - Respecto a la publicidad industrial, los entrevistados de las agencias valoran la promoción a través de revistas del rubro y no a través de televisión o radio. También valoran las presentaciones de prensa como parte de las relaciones públicas y la presencia de las aerolíneas en ferias comerciales. Adicionalmente, consideran la página web y las redes sociales como un medio adecuado para la comunicación de promociones e información relevante del rubro
Medios de comunicación directos	<ul style="list-style-type: none"> - LATAM Cargo emplea correos, llamadas, reuniones y <i>flyers</i>. - En las agencias se consideran los correos electrónicos como el medio oficial e indispensable de trabajo. Se valora positivamente complementar el mismo con llamadas para generar recordación y reuniones para mantener relaciones a largo plazo. Además, se considera que los <i>flyers</i> funcionan mejor para aerolíneas nuevas, y destacan Whatsapp como un medio accesible de rápida recordación.

5. Personal

La P de personal se refiere al nivel de servicio ofrecido por los trabajadores de la organización hacia el cliente (Begazo & Chiu, 2020). Este nivel de servicio, en el *marketing* industrial, se caracteriza por involucrar a distintas áreas de la organización y, en el caso particular de la relación entre la aerolínea y la agencia de carga, las áreas involucradas son comercial, operaciones y control. En esta misma línea, si bien el personal debe contar con conocimientos de transferencias, documentación y equipos de carga (Larrode et al., 2018), el nivel de servicio no debe limitarse a la prestación del transporte, sino también a la atención de los requerimientos de las agencias durante la venta y desarrollo del servicio, tales como necesidad de información, respuesta rápida, resolución de problemas, etc. De esta manera, el análisis de la relación puede ser mejor enfocado a través del área comercial, pues es el área que mantiene contacto directo con las agencias. Esta área se divide en *Inside Sales* (Ventas Internas) y *Account Management* (Gestión de cuentas), dos subáreas que atienden a los clientes del mercado regional que embarcan mayores volúmenes, mientras que en el caso de los clientes que no cuentan con un ejecutivo de cuenta asignado son atendidos por el Contact Center. Adicionalmente, el servicio post-venta está a cargo de la subárea Customer Care.

El análisis de la P de personal tomó en cuenta cuatro dimensiones: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente, 2) nivel de atención a los clientes, 3) rapidez de respuesta y eficiencia del equipo para la resolución de problemas y 4) nivel de atención de equipos de soporte comercial interno. Estas dimensiones incluyeron ocho variables desde la perspectiva de la aerolínea y cinco variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10: Ejes y variables de análisis de la P de personal

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la necesidad del cliente - Esfuerzo desplegado de la empresa - Personalización de la atención 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración principal de la categoría personal
Nivel de atención a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del equipo sobre el sector - Conocimiento del equipo sobre las operaciones de la aerolínea 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atención a los clientes
Rapidez de respuesta y eficiencia del equipo para la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de respuesta del equipo - Eficiencia del equipo en la resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de respuesta del equipo - Eficiencia en la resolución de problemas
Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno

El primer eje a analizar es el *conocimiento de la necesidad de los clientes*. En LATAM Cargo se identificaron tres necesidades principales. Dos entrevistados indicaron que las agencias siempre están buscando una respuesta rápida por parte de la ejecutiva de cuenta, y que en la industria aérea se busca la inmediatez dada la alta competencia en el mercado (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Otros dos entrevistados señalaron que se busca una comunicación constante y verbal con la ejecutiva de cuenta, ya que una forma de mejorar la relación general con el cliente es mantenerlo informado no solo de la coordinación de la venta sino también de la post venta como un añadido al servicio (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Dos entrevistados agregaron que las agencias buscan ver a la ejecutiva de cuenta como un aliado estratégico, es decir un contacto preparado que los apoye con soluciones rápidas y les brinde siempre la mejor opción disponible. Esta necesidad ha sido identificada sobre todo en LATAM Cargo, ya que muchas aerolíneas no manejan el área comercial con ejecutivas por cartera de clientes, sino con una sola persona que atiende de manera general (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Para responder a estas necesidades identificadas, LATAM Cargo efectuó tres esfuerzos principales. Primero, se potenció e hizo entender al equipo de ventas que se debía realizar un esfuerzo proporcional al que se realizaba con la venta de las principales rutas también para este proyecto, ya que si bien se requería de mayor trabajo para

captar estas cargas pequeñas, se contaba con mejor capacitación para venderlas correctamente. Segundo, se puso énfasis en el seguimiento de los clientes mediante llamadas para generar recordación sobre la oferta y para entender por qué algunas cargas, así fuesen de menor volumen, continuaban manejándose con otras aerolíneas (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Tercero, se designó a una persona encargada únicamente de ver las rutas regionales del proyecto, ya que si bien antes había una responsable de las mismas, no se analizaba con detalle. Esta ejecutiva se encargaba de revisar la disponibilidad de los vuelos, entender las restricciones, hacer reportes de seguimiento de las cargas en el mercado y alertar constantemente a las demás ejecutivas sobre el estatus del proyecto. También se concluyó que para potenciar este trabajo se necesita más personas claves destinadas a estas tareas (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020).

Desde la perspectiva de las agencias, se identifican tres valoraciones sobre el personal. Seis agentes indicaron que lo que más valoran de la atención es la rapidez en las respuestas, ya que un mercado competitivo como este amerita una pronta solución. Si bien entienden que existen ocasiones en las que no es posible tanta prontitud, consideran que por lo menos se debe responder el mensaje o llamada indicando que el tema se está revisando y dando una hora estimada de confirmación (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Otro aspecto mencionado fue la atención recibida a través de una ejecutiva, es decir, la personalización y cortesía con que se desenvuelve la ejecutiva designada para hacer sentir que es verdaderamente un apoyo eficiente para el cliente ante sus diferentes consultas. Así, una de las entrevistadas indicó que “tener a alguien asignado a la cuenta demuestra también que la aerolínea tiene el mismo compromiso que nosotros queremos darle a ellos en el tema de carga. Nosotros le damos carga pero también tenemos el compromiso de ellos de respuesta, de confirmaciones. Creo que eso es lo principal” (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). Un tercer aspecto valorado se refiere al hecho de que LATAM Cargo cuenta con equipos de soporte como el Contact Center y el Customer Care. Dos entrevistados indicaron que el apoyo que brinda el Contact Center mejoró bastante la relación con las agencias, ya que para consultas adicionales o más operativas contaban con una línea de llamada y un equipo aparte para atender específicamente estos requerimientos. Una agente agregó que el rol del Customer Care es importante, ya que le da tranquilidad saber que tendrá un área específica para apoyarla en caso de que se generen inconvenientes con el transporte de las cargas.

Otro eje analizado fue el *conocimiento que manejan las ejecutivas comerciales sobre el mercado* y cómo este influye en la atención y personalización del servicio. Desde la perspectiva de LATAM Cargo se considera que las ejecutivas deben tener presentes dos tipos de conocimientos para brindar un servicio adecuado. El primero se refiere al conocimiento del sector,

es decir, manejar la información sobre precios de la competencia, itinerarios de las demás aerolíneas, tipos de naves con que operan, entre otros. Ello es importante porque permite mejorar la estrategia y operar en base al mercado (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). El segundo se refiere al conocimiento de las operaciones internas de la aerolínea ya que, como indicaron ambos jefes del área, no se puede vender lo que uno no conoce. Por ello, fue muy importante que las ejecutivas hayan recibido capacitación sobre el manejo de los aviones de fuselaje angosto, con lo cual pudieron entender mejor las limitaciones y especificaciones de los espacios disponibles a ofrecer a los clientes. Desde la perspectiva de las agencias destacan dos consideraciones principales sobre la atención del personal. Primero, es posible evidenciar la mejora en el manejo de los conocimientos sobre la oferta puesto que, como indicó uno de los entrevistados, “lo más importante no es tanto hablar, sino escuchar. [Mi ejecutiva] escucha bastante y te entiende y te da salidas: ‘mira, puedo hacer esto, puedo hacer el otro’. [...] Yo prefiero mil veces que me digan ‘mira, eso que tú me estás pidiendo no va, no se puede, por esto y por eso’ y listo. Es clarísimo” (D. Flores, comunicación personal, 02 de junio, 2020). Esto evidencia que la agencia sentía el apoyo y precisión adecuada sobre la oferta por parte de LATAM Cargo y valoraba la relación que se generaba con la ejecutiva. Segundo, y en línea con lo anterior, en todas las agencias se reportó que la atención brindada por la ejecutiva ya era buena o que mejoró en la precisión sobre la oferta. Como indicó una de las entrevistadas, “[siempre se] tuvo una atención de primera calidad. Todo bien. Si en cualquier momento de los vuelos pudo haber pasado algo, todo se solucionaba con ambas partes. Entonces hubo apoyo por parte de las dos empresas” (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020).

Los esfuerzos realizados por LATAM Cargo se relacionan con los cinco pasos para la implantación de una estrategia de *marketing* relacional industrial propuesta por Mesonero et. al (2012). El primer paso consiste en delimitar el tipo de vínculo que se busca crear con el cliente. En el caso de LATAM Cargo se ha creado un vínculo personal entre las ejecutivas comerciales y sus clientes. El segundo paso es determinar el nivel de relación con el cliente. En el caso de la empresa este ha sido proactivo, pues se ha mantenido un contacto periódico con los clientes brindándoles soluciones a la medida y oportunidades para un mutuo crecimiento. El tercer paso se refiere a la creación de valor para la relación, lo cual varía según la etapa de ciclo de vida del producto. En el caso de LATAM Cargo se aprecia un nivel de madurez con oportunidades para crear negocios redituables con las agencias a futuro en un mercado no tan explorado. El cuarto paso supone la comunicación de la propuesta relacional. En el caso de LATAM Cargo, si bien no se ha implementado un sistema integral de CRM (gestión de relaciones con el cliente, por sus siglas en inglés), sí se ha podido mejorar el flujo de información sobre la oferta a través de las propias ejecutivas de cuenta. Finalmente, el último paso es la implementación y seguimiento. En

este caso la empresa ha asignado a una persona destinada a revisar los resultados del mercado y elaborar los reportes correspondientes con apoyo de un sistema llamado Beta.

Para analizar con mayor profundidad la atención del personal hacia los clientes también es importante considerar la rapidez de respuesta y la eficiencia en la solución de problemas. Sobre el eje de *rapidez de respuesta*, por el lado de la empresa surgieron dos apreciaciones. Dos entrevistados consideraron que la respuesta es rápida ya que han recibido comentarios positivos de parte de sus clientes. En palabras del Jefe de Ventas, “[las agencias] sienten que ha habido una mejora en comparación a cómo lo hacíamos antes [del proyecto]” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). En contraste, el resto de los entrevistados calificaron el nivel de respuesta como medio, debido a la complejidad de las funciones diarias y a demoras internas de coordinación, pues en cada vuelo se debe maximizar la rentabilidad para toda la corporación y no solo para la posta de Perú (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Por el lado de las agencias de carga, la rapidez de respuesta es relevante debido a la urgencia que caracteriza al mercado de comercio exterior, ya que “Si no cotizas rápido, si no lo atiendes rápido, pierdes un negocio” (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). En ese sentido, tres entrevistados calificaron el nivel de respuesta de la ejecutiva asignada como alto. Distintamente, cuatro entrevistados lo calificaron como medio, principalmente por demoras a causa de la mayor demanda de cotizaciones en temporadas altas (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Otro entrevistado reportó demoras y descoordinación durante el reemplazo de su ejecutiva asignada (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). Por último, uno de los entrevistados de una agencia pequeña calificó el nivel de respuesta como bajo en comparación con otras aerolíneas (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020).

Respecto a la *eficiencia en la solución de problemas*, por el lado de LATAM Cargo, ambos jefes consideraron que las ejecutivas son eficientes gracias a su conocimiento del sector y las operaciones y, en caso de situaciones complejas, estas son derivadas a la jefatura (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Sin embargo, uno de ellos puntualizó que, respecto a las áreas de soporte, estas no son del todo eficientes y requieren de la intervención de la ejecutiva para dar una solución al cliente (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). En agencias de carga todos los entrevistados consideraron que no se han presentado problemas durante la reserva. Adicionalmente, en caso de problemas post-venta relacionados a la carga, ellos indicaron que realizan las coordinaciones con el área de soporte Customer Care. En ese sentido, seis de los entrevistados mencionaron que, ante una demora del área de soporte y en caso de ser una carga que requiera un envío urgente, solicitaron apoyo de la ejecutiva asignada para agilizar la solución del problema (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020).

Seguidamente se analizará el eje de *atención de los equipos de soporte interno*, para lo cual conviene recordar que existen dos áreas de soporte comercial: Contact Center y Customer Care. La primera se encarga de atender las cotizaciones de los clientes que no cuentan con un ejecutivo comercial asignado y también de realizar las reservas de la venta en el sistema. La segunda se encarga de atender los requerimientos y problemas post-venta. Desde la perspectiva de la empresa, todos los entrevistados consideran que el área de soporte del Contact Center no cumple a totalidad con la atención de los clientes, principalmente por la cantidad de solicitudes que reciben día a día, lo cual genera demoras en la respuesta de cotizaciones y/o confirmación de reservas. Adicionalmente, el Gerente Comercial indicó que esta área atiende tanto a los clientes regionales como a los clientes regulares, lo cual no permite responder adecuadamente a sus necesidades y podría culminar en la pérdida de la venta y/o del cliente. Ante ello, se propuso la realización de capacitaciones al personal del Contact Center para que puedan identificar si se trata de cliente de ruta regional o si la carga es apta para vuelos angostos y, de ser así, ofrecer el tarifario Narrow y dar alcances del proyecto (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Desde el punto de vista de las agencias, solo dos entrevistados mencionaron que recibieron un buen servicio de parte del Contact Center. En cambio, el resto de los entrevistados reportaron demoras de horas e inclusive de un día en la atención desde el momento del ingreso de la reserva en el sistema, y tuvieron que acudir a su ejecutiva de cuenta para solicitar la aceleración del proceso (D. Flores, comunicación personal, 02 de junio, 2020). Una de los representantes de una agencia pequeña añadió que en su primer contacto con el área solo se hizo la cotización y no se le brindó la opción de negociar la tarifa, a pesar de contar con un volumen de tres toneladas para exportación (P. Aguilar, comunicación personal, 20 de mayo, 2020). Este testimonio corrobora lo indicado por el Gerente Comercial respecto a la falta de capacitación del Contact Center para poder identificar potenciales clientes del proyecto y poder ofrecer una tarifa acorde a sus necesidades. Adicionalmente, un entrevistado sugirió que se podría optimizar el procedimiento de respuesta a través del correo para evitar la acumulación de *emails* e incluir el historial de estos para tener un mejor seguimiento de los temas que se hayan tratado previamente (Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020).

Respecto a la valoración de la atención del Customer Care, por el lado de la empresa, todos los entrevistados coincidieron en que esta área ofrece soporte al cliente en caso de que surjan discrepancias entre la promesa del servicio y lo entregado (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Sin embargo, la ejecutiva de cuenta indicó que este soporte varía según el destino al que se envió la carga, ya que en algunas ciudades no cuentan con personal capacitado o el horario de atención es diferente, lo cual no permite dar una rápida respuesta al cliente (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Del lado de las agencias, tres entrevistados

calificaron el nivel de servicio del Customer Care como bueno, ya que fueron alertados por esta área cuando se presentaron daños en la carga y problemas en la documentación (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). Otros dos entrevistados calificaron el servicio como bajo, ya que consideraron que no se realiza un seguimiento adecuado y deben solicitar el apoyo de su ejecutiva para la resolución del problema (A. Vásquez, comunicación personal, 21 de mayo, 2020). Inclusive, uno entrevistado calificó el servicio como uno de los puntos débiles de la empresa, ya que “te responde, pero te avisa cuando la carga ya no salió. Entonces no hay mucha ayuda [...] La idea es que si tú me programas una carga e iba a salir en esa fecha, pero de pronto ves que no va a salir, al menos [deberían] informar antes” (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). El resto de los entrevistados indicaron que no han tenido contacto con el área, debido a que el área de operaciones de su empresa realiza las gestiones en caso surja un problema. Adicionalmente, dos entrevistadas agregaron que esperan una mejora en la confirmación de las salidas vía correo, y no tener que realizar el seguimiento a través del *tracking* vía web para recién consultar el estado y comunicarse para saber qué fue lo que sucedió (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). Por último, uno de los representantes de las agencias sugirió que debería realizarse la confirmación de llegada del envío al aeropuerto de conexión o al destino final, con el fin de poder darle una respuesta completa a su cliente (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020).

A continuación, la Tabla 11 sintetiza los hallazgos descritos anteriormente sobre esta P.

Tabla 11: Resumen de los hallazgos de la P de personal

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Tanto las consideraciones de LATAM como las verdaderas necesidades de los agentes en lo que respecta a personal coinciden en los temas de rapidez y de atención y comunicación constante con la ejecutiva. - Contar con equipos de soportes como los mencionados anteriormente es un factor diferencial de LATAM que es valorado positivamente por las agencias.
Nivel de atención a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - En LATAM Cargo se lograron potenciar los conocimientos de las ejecutivas para especializarse en el manejo de las operaciones y el mercado regional, acción que repercutió positivamente sobre la atención brindada hacia las agencias, ya que estas se sentían satisfechas con la atención recibida.
Rapidez de respuesta y eficiencia del equipo para la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Ambas partes coinciden en que la rapidez de respuesta y la eficiencia en la solución de problemas son relevantes debido a la urgencia en los envíos que caracteriza el mercado de comercio aéreo.

Tabla 11: Resumen de los hallazgos de la P de personal (continuación)

Ejes de análisis	Síntesis
Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno	<p>- Respecto al Contact Center, la aerolínea tiene conocimiento de las deficiencias existentes con esta subárea, lo cual se ve reflejado en la regular y/o baja valoración de algunos de los entrevistados de parte de las agencias, principalmente debido a las demoras en el tiempo de confirmación de las reservas e incluso la falta de conocimiento de las necesidades de los clientes regionales para una correcta atención y ofrecimiento del proyecto.</p> <p>- Respecto al Customer Care, solo una ejecutiva de LATAM Cargo identificó deficiencias en la labor de seguimiento realizada por la subárea, lo cual también se refleja en la baja valoración de dos de las agencias.</p>

6. Proceso

La P de proceso se refiere a aquellas acciones que se realizan para brindar el servicio, las cuales se deben organizar con el objetivo de crear valor para los clientes. Los esfuerzos realizados en proceso se complementan con los de personal para poder gestionar la experiencia general de servicio al cliente (Begazo & Chiu, 2020). En el caso de LATAM Cargo se analizan dos procesos principales en el área comercial. El primero es el proceso de reservas vía correo electrónico, ya que es en donde se tiene el contacto con el cliente para la venta. Este proceso consiste en recibir la solicitud del cliente, revisar la tarifa que se maneja y designar la mejor ruta para el embarque. La delimitación de la ruta se basa en tres criterios: 1) la tarifa, con la opción de una tarifa menor mediante una ruta por conexión, 2) la red, con la posibilidad de compartir los vuelos con carga de otras postas que podrían tener prioridad, y 3) los kilos, mediante la evaluación del espacio disponible en base al volumen (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). El segundo es el proceso comercial interno de la cuadratura de vuelos y cierre de los mismos. La ejecutiva encargada de la ruta debe analizar la disponibilidad del vuelo en base a la cantidad de pasajeros, *payload* del avión regular y carga en tránsito posible de otras postas. Luego de hacer el cuadro en un documento aparte, se procede a ver las reservas en el sistema de LATAM Cargo (*Capacity Tools*), en donde se observan todas las reservas por vuelo con el detalle de las mismas (pesos, cantidad de piezas, cliente, producto, entre otros). En este sistema la ejecutiva solo debe asignar prioridades a la carga (número 1 o 3) para determinar las cargas más importantes en prioridad uno y el resto en prioridad tres. Si bien la ejecutiva debe usar su criterio para esto, el mismo sistema genera un número de puntuación (*kicker*)¹⁷ para las prioridades. Finalmente, es importante mencionar que LATAM Cargo también cuenta con un sistema de cara a los clientes a través de

¹⁷ Puntuación generada automáticamente por el sistema *Capacity Tools* en base a los detalles de la reserva (tipo de carga, cliente, tipo de producto, entre otros) a través del cual se guían los analistas del vuelo para delimitar las prioridades finales.

su página web, en donde pueden hacer el seguimiento de la carga con base en el número de guía de la reserva.

El análisis de la P de procesos se realizó considerando cinco ejes: 1) conocimiento de la necesidad y valoración del cliente frente al proceso de reservas, 2) criterios y valoración de la priorización de la carga, 3) criterios y valoración de la parcialización de la carga, 4) criterios y valoración de la *allotment* y 5) diferenciación y valoración de los procesos operativos. Estos incluyeron ocho variables desde la perspectiva de la aerolínea y cinco variables desde la perspectiva de las agencias de carga, las cuales se detallan a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12: Ejes y variables de análisis de la P de procesos

Ejes de análisis	Variables para LATAM Cargo	Variables para las agencias de carga
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente frente al proceso de reservas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la necesidad del cliente - Esfuerzo desplegado de la empresa - Nivel de apoyo de sistemas operativos para la priorización de la carga - Ventajas internas de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración del proceso de solicitud de reservas a través de correo electrónico - Valoración de los sistemas de seguimiento
Criterios y valoración de la priorización de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios para determinar la priorización 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración sobre la priorización de la carga
Criterios y valoración de la parcialización de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios para considerar la parcialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración sobre la parcialización de la carga
Criterios y valoración de la <i>allotment</i> de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios para determinar la asignación del <i>allotment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración sobre la opción de <i>allotment</i>
Diferenciación y valoración de los procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación entre principales áreas - Diferenciación de procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la eficacia de las operaciones de transporte aéreo

El primer eje a analizar es la *valoración general* de los procesos comerciales de la aerolínea. En LATAM Cargo se destacan tres factores principales en lo que respecta al proceso comercial interno y dos en lo que respecta al proceso de reservas de cara al cliente. Primero, el jefe de ventas indicó que el hecho de contar con el área de *Revenue Management* añade valor directamente a los procesos tanto para la aerolínea como para el cliente, ya que a través de esta área se pueden “mantener los espacios que los clientes necesitan. [Esto] los protege contra reservas de otras estaciones que podrían quitarles espacios en los momentos en que ellos lo necesitan [...] Eso agrega bastante valor a través de todas [las acciones que gestiona]. Se protege un volumen de carga mínimo para cada posta, en este caso para Perú” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Segundo, las dos ejecutivas de cuenta indicaron que otro factor

importante es la relación y comunicación fluida que se potenció con el área de operaciones, ya que a través del proyecto se pudo afianzar ese nexo para manejar mejor los negocios generados desde el área comercial. Tercero, el jefe de ventas también señaló que la forma en que se estructura el área potencia el manejo de los procesos, principalmente por la labor del área de Inside Sales, ya que se encargan de la administración del vuelo y, así, es posible gestionar con mayor precisión las reservas. Este entrevistado añadió que “en realidad si ocurre [algún inconveniente], lo sabemos con mucho más tiempo de anticipación. [Esto] te permite poder decirle a los clientes que no vas a poder mover su carga en un momento en el que ellos aún tienen la posibilidad de poder buscar alternativas con la competencia” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Cuarto, el jefe de operaciones comerciales indicó que es importante para el proceso de reservas el manejo de la información completa sobre los vuelos, con énfasis en la actualización de los itinerarios, de modo que se pueda generar confianza a los clientes sobre el servicio. Finalmente, el Gerente General comentó que la forma actual de manejar las reservas por correo electrónico no es la ideal, ya que se debería apuntar hacia un sistema de reservas vía web, es decir, hacia un sistema que le permita al cliente ingresar las reservas por su cuenta. Sin embargo, para ello aún hace falta inversión y desarrollo de parámetros correctos que permitan hacer práctico y eficiente un sistema de esta magnitud. En esta misma línea, ambas ejecutivas también comentaron que los sistemas internos aún deben afinarse, ya que, si bien se busca una forma integral de hacer mediciones del cierre de vuelos y gestionar eficientemente las reservas, esto requiere aún mayor análisis y ajustes. Este punto de vista también aplica para el sistema de *tracking* que emplean los clientes, ya que en muchas ocasiones no se actualiza de forma rápida y no logra mostrar el estatus real de la carga, lo cual genera incertidumbre en ellos.

Desde la perspectiva de las agencias, el proceso en el que participan es la reserva a través de correo electrónico, y tienen contacto únicamente con el sistema de *tracking* de la empresa. Todos los representantes de las agencias coincidieron en indicar que el correo electrónico es un medio necesario para este proceso, ya que si bien en ciertas ocasiones han trabajado con reservas automáticas, igual sentirían mayor seguridad al recibir una confirmación por correo electrónico o ser atendidos en algún punto por alguna persona. Como indicó uno de los entrevistados: “son complementarios, siempre van de la mano. Igual cuando hay una reserva, recibir la confirmación por correo [...] es muy importante [...] Te sientes aún más seguro cuando te llega una confirmación de lo que has avanzado” (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Cabe resaltar que las principales aerolíneas competidoras en el mercado regional no manejan reservas vía web de forma automatizada, y solo las aerolíneas KLM e Iberia emplean este sistema. Por otro lado, en lo que respecta al sistema de *tracking* web, todos los agentes indicaron que usan este sistema pero que, al igual que lo comentado por la aerolínea, este no se actualiza de forma

oportuna y no muestra regularmente el estatus real de la carga, motivo por el cual consideran que se podría potenciar. Adicionalmente, seis entrevistados consideraron que debe existir un sistema de reservas automatizado, ya que les permite tener un mejor manejo de las solicitudes pues muchas son urgentes, y dada la alta competencia necesitan una respuesta inclusive fuera del horario de oficina. Los entrevistados destacaron tres consideraciones importantes: 1) el sistema debe ser amigable para el uso de las agencias, ya que se busca practicidad y rapidez; 2) la cotización que arroja el sistema automático debe ser afinada y actualizada de acuerdo al mercado; y 3) debe haber un canal de comunicación con una persona que pueda absolver las dudas sobre las cotizaciones. Ahora bien, una agente comentó que le parece indistinto, ya que manejarlo como lo hace LATAM Cargo a través de correos con el Contact Center también es una forma automatizada, solo que a través de horas hombre. Otro entrevistado indicó que hacerlo vía correo le parece un medio más práctico, ya que como agencia solo envía los datos y la aerolínea es la encargada de revisar los detalles e indicar las opciones o inconvenientes.

Como se mencionó al comienzo del análisis de este eje, uno de los procesos comerciales de LATAM Cargo es el cuadro y cierre de vuelos. A continuación, se examinarán tres ejes adicionales que surgen a partir de los criterios considerados por las ejecutivas para el proceso mencionado: priorización, parcialización y *allotment*.

El *criterio de priorización de la carga* es un eje que determina cómo se organizan los espacios disponibles en el vuelo y el orden del embarque de las cargas. Por el lado de la empresa, existen cuatro consideraciones al momento de realizar la priorización. Primero, como la carga en tránsito es carga proveniente de otras postas, generalmente aporta un mayor margen. En ese sentido, el área de *Revenue Management* evalúa la rentabilidad y determina qué carga se debe priorizar, siendo la carga en tránsito la que obtiene mayor puntuación (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Segundo, la priorización según el tipo de carga consiste en la valoración que se le da a los perecibles por encima de la carga seca, principalmente por el riesgo de descomposición (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Tercero, se prioriza según la relación que se tenga con el cliente, ya que otorgar un buen servicio y priorización de los embarques durante la temporada alta puede asegurar la continuidad de embarques durante la temporada baja, cuando los volúmenes de exportación disminuyen y es más complicado conseguir envíos (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Por último, se prioriza también según el volumen de carga, ya que generalmente un mayor embarque genera mayor margen de ganancia (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020).

Sin embargo, los criterios mencionados son manejados de manera interna por LATAM Cargo y no son visibles de cara a las agencias, por lo que para estas el principal criterio de

priorización es el tipo de carga. Así, aquellas agencias que exportan perecibles en rutas regionales indicaron recibir “una atención bastante rápida por el tema de que el producto tiene que estar en destino [...] para que no haya ningún tipo de problema con el mismo producto” (C. Medina, comunicación personal, 25 de mayo, 2020). No obstante, aquellas agencias cuyo principal producto de exportación corresponde a carga general y/o seca indicaron que comprenden la dinámica de priorización del mercado, pero que la dificultad se presenta más que nada por el lado del exportador, quien espera la llegada de su mercancía en la fecha estimada y se ve afectado por cambios en la programación del envío (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020). Adicionalmente, dos entrevistados consideraron que el tipo de producto elegido (estándar, *express* y *flex*) influye también en la priorización, puesto que la carga embarcada como *express* tiene primacía sobre un envío estándar (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020).

Otro eje es el *criterio de parcialización de la carga*, el cual consiste en el envío parcial de la mercancía y es uno de los criterios para el cuadro y cierre de vuelos. Los entrevistados de LATAM Cargo señalaron que para parcializar una carga se deben tomar en cuenta tres consideraciones. Primero, el *payload* (capacidad de carga del avión) determina cuántos kilos pueden ser transportados, lo cual es variable según: 1) cambios climáticos y/o problemas operativos de la aeronave, pues se requiere mayor carga y consumo de combustible para estabilizar la aeronave (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020); y 2) la cantidad de equipaje de los pasajeros que limita el espacio disponible en las bodegas para la carga (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Segundo, el servicio *flex* involucra la posibilidad del envío parcial de la carga, puesto que la negociación inicial con el cliente es que la mercancía tiene un tiempo flexible de llegada a través de envíos parciales (M. Catter, comunicación personal, 12 de mayo, 2020). Tercero, otra consideración es el tipo de cliente, ya que ante la posibilidad de parcializar dos cargas vendidas en *flex*, la empresa debe priorizar el embarque de las agencias con las que tiene acuerdos comerciales (M. San Román, comunicación personal, 14 de mayo, 2020). Por consiguiente, para mitigar las molestias por parcializar las cargas se hacen esfuerzos por cumplir con los primeros embarques y, en caso no se pueda evitar, se dosifica el impacto. En palabras del Jefe de Ventas: “comienzas a dosificar: hoy día parcializo a uno, mañana ya no parcializo al mismo, parcializo a otro. [...] Tratas de que el problema se vaya mitigando en distintos clientes para no tener impactado a uno solo” (comunicación personal, 11 de mayo, 2020).

Por el lado de las agencias, cinco entrevistados indicaron que no han tenido problemas con la parcialización de la carga cuando se les ha comunicado con anticipación la posibilidad del envío parcial, de manera que pueden ser transparentes con la información que transmiten al exportador. Esto es aceptado por algunos exportadores debido a que tienen un tiempo flexible de llegada y conocen los requerimientos de documentación por parcialización en el mercado de

destino (A. Vásquez, comunicación personal, jueves 21 de mayo, 2020). Sin embargo, el problema surge cuando la carga ha sido parcializada sin previo aviso, lo cual no fue anticipado para el receptor en destino (T. Cáceda, comunicación personal, 03 de junio, 2020). El resto de los entrevistados señalaron que prefieren no manejar cargas parciales, porque generan inconvenientes en el destino a causa de las demoras y/o desconocimiento de los procedimientos (J. Escobar, comunicación personal, 30 de mayo, 2020), así como el incumplimiento de la promesa de venta que ellos ofrecieron al exportador. En consecuencia, el exportador se enfrenta a dificultades en la documentación, cobros adicionales por *handling* y otros conceptos que se generan en el almacén del país de destino al manejar la carga parcial (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). Además, en algunos países como Brasil, Bolivia y Ecuador, el envío parcial puede requerir manifiestos de Aduanas por cada parcial y generar cobros adicionales (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020).

Por su parte, el eje de *criterio de asignación del allotment* se aplica para el cuadro y cierre de vuelos que consiste en un acuerdo de reserva por una cantidad de kilos o espacios disponibles en una ruta a una tarifa acordada, generalmente con cumplimiento semanal y por un período de tiempo determinado. Esto fue aplicado como una herramienta para evitar la parcialización y desplazamiento de las cargas. Como ejemplo se encuentra el caso de uno de los clientes más importantes del mercado regional, Kuehne + Nagel, para la ruta de Virú Virú en temporada alta. Al respecto, es importante recordar la política de la empresa de vender carga *flex* en vuelos de fuselaje angosto, lo cual limita tanto a las ejecutivas como a los clientes al vender/comprar dicho producto. En ese sentido, para la ruta de Virú Virú, el producto vendido era el *flex* y la calificación asignada por el sistema o *kicker* era la menor puntuación, lo que implicaba que la carga podía ser parcializada. No obstante, parte de los esfuerzos del proyecto involucraron dar prioridad a los clientes regionales y atender sus requerimientos, por lo que se asignó la carga con *allotment* para que tenga mayor puntuación en el sistema y no sea desplazada por cargas con mayor prioridad (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020).

A continuación, se describirán los criterios definidos por LATAM Cargo para asignar un *allotment*. El primer criterio es el *payload* (capacidad de carga del avión), ya que si es una ruta muy concurrida hay mayor equipaje de pasajeros, por lo que el *payload* disminuye y, por ende, puede haber un incumplimiento con el compromiso pactado (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). También es importante considerar que no se puede asignar en *allotment* todo el espacio disponible del vuelo, puesto que parte del disponible permite la negociación de espacios a una tarifa de mercado. Segundo, la confianza con el cliente es importante, motivo por el cual se debe evaluar la trayectoria, nivel de cumplimiento, volúmenes y constancia de embarque del cliente. Así se asegura que “independientemente de que un exportador le pueda cancelar o no,

siempre va a tener carga para cumplirte el *allotment*” (J. Rojas, comunicación personal, 11 de mayo, 2020). Por el lado de las agencias, en una agencia mediana de carga y dos pequeñas no se conocía ni se había trabajado con el *allotment*. No obstante, cuando se consultó a todos los entrevistados respecto a la factibilidad del uso de *allotment* en rutas a destinos regionales, siete de ellos indicaron que no tomaron o no tomarían la opción por dos razones: tipo de carga y cumplimiento. El mercado regional se caracteriza por ser principalmente de carga seca y, a diferencia de los perecibles, no cuenta con temporadas marcadas ni grandes volúmenes (A. Cano, comunicación personal, 27 de mayo, 2020). La fluctuación e incertidumbre de los volúmenes no aseguran el cumplimiento de parte de los exportadores. Así, la valoración de los entrevistados se resume en que “no voy a poner un *allotment* cuando no tengo capacidades de carga fija” (J. Miranda, comunicación personal, 26 de mayo, 2020).

A partir de lo analizado previamente, se entiende que LATAM Cargo cuenta con procesos específicos con la finalidad de añadir valor al servicio brindado, pero dado que estos son delimitados internamente por la aerolínea, las agencias de carga no tienen una influencia significativa sobre los ajustes de los mismos. Siguiendo a Reyes (1993), es posible identificar las necesidades de los clientes, con base en sus motivaciones tanto primarias como secundarias, con el propósito de añadir valor al servicio mediante la mejora en los procesos correspondientes. En lo que respecta a las motivaciones primarias, puede considerarse la motivación por experimentación (se buscan productos ya probados en el rubro y seguros) y la motivación por prestigio de la marca (se busca trabajar con empresas líderes en el mercado para reforzar la posición de la empresa contratante y garantizar el servicio del cliente final). Como motivación secundaria se encuentra la motivación por simpatía (basada en la afinidad del individuo con el técnico o vendedor de la empresa ofertante), ya que la relación y comunicación de la ejecutiva hacia el cliente influye considerablemente en la venta final del servicio.

Si bien para efectos de la investigación el análisis se centró en los procesos comerciales, también es importante resaltar los procesos operativos más destacados que se efectúan en el proyecto. Desde la perspectiva de LATAM Cargo, es importante resaltar que el equipo de operaciones es el encargado de la planificación del armado del vuelo; por ello, este equipo es visto como un “socio estratégico porque gracias a ellos las cargas se mandan [...] según lo que ventas [indican]. Si tú no coordinas con operaciones, para ellos su objetivo solamente es llenar el vuelo, pero el objetivo de ventas es que armen bien el vuelo según el compromiso de venta que tienen con los clientes. Entonces la idea es que entre los dos haya mucha coordinación, mucha comunicación” (A. Cotrina, comunicación personal, 13 de mayo, 2020). Para lograr esto se tienen definidas dos reuniones por día de coordinación, llamadas *briefings*, en las cuales la ejecutiva encargada de la ruta le indica a operaciones cómo está cuadrando el vuelo y los detalles

importantes para cumplir con lo planificado. En lo que respecta a las variaciones principales introducidas para el proyecto, se resaltan tres esfuerzos. El esfuerzo más relevante fue la coordinación que se hizo entre operaciones y el área de pasajeros para estimar y optimizar las bodegas. Esta área empezó a informar con anticipación la cantidad de bodegas que iba a ocupar con equipajes y también se coordinó que por bodega se cargaría una mayor cantidad de estos. Regularmente se consideraban 40 maletas por bodega, ya que si había alguna baja de pasajeros o problema con los mismos, esto permitía la rápida búsqueda de maletas para que se retiren del vuelo. Sin embargo, se pudo negociar esta limitante y considerar ahora 50 maletas por bodega para dejar más espacio disponible e, inclusive, comenzar a mezclar carga con equipaje, para poder así generar más espacio disponible (C. Repetto, comunicación personal, 22 de junio, 2020). Un segundo esfuerzo fue el rearmado de las cargas, principalmente para las cargas perecibles. Dado que normalmente la carga perecible se transporta en *skids* (paletas de carga), se coordinó que se desarme para viajar en cajas sueltas o atadas en un máximo de cuatro, de modo que puedan calzar en el avión y se optimice la carga total. Este procedimiento se coordinó tanto con operaciones como con las postas en destino para que determinadas cargas sean rearmadas. Un tercer esfuerzo fue el seguimiento para una correcta manipulación de la carga. Si bien es TALMA la empresa encargada de la estiba de la carga, se coordinó enviar a una persona de operaciones para hacer seguimiento del proceso en la misma pista del aeropuerto en vuelos críticos o con mayor volumen de carga, ya que la mayoría de cargas eran pequeñas, venían sueltas y había mayor riesgo de daño al manipularlas. Este seguimiento también requería proactividad y esfuerzo por optimizar mejor los espacios en estos vuelos al analizarlos anticipadamente para lograr una mejor planificación. Adicionalmente, el área de operaciones también proporcionó al área comercial información más precisa sobre las restricciones que se manejan en los vuelos de fuselaje angosto, como el peso máximo por bulto, las dimensiones permitidas y las restricciones normativas como bultos HEA¹⁸.

Desde la perspectiva de las agencias, si bien estas no pueden tener acceso para ver directamente las mejoras realizadas en los procesos internos, tienen un conocimiento general sobre los procesos básicos esperados en la parte operativa. De forma general, todos los entrevistados indicaron que no han tenido problemas considerables sobre el estado de la carga en el transporte, ya que no cuentan con reclamos o inconvenientes resaltantes, salvo uno o dos casos puntuales por temas de manipulación en que la carga pudo llegar con algunos daños a su destino, aunque de menor grado. Finalmente, como comentario adicional en la coyuntura actual, solo uno de los agentes mencionó que debe potenciarse un proceso de descontaminación para la carga.

¹⁸ Bultos que sobrepasan la restricción máxima de peso (por sus siglas en inglés) y por ende solo pueden ir uno por bodega al hacer la planificación del vuelo.

La descripción de los procesos evidencia que LATAM Cargo enfatiza algunos procesos que Wensveen (2007) señala como servicios superiores en el transporte de carga aérea para añadir valor. Estos son 1) la rapidez en el transporte (cumplir con las horas de salida establecidas), 2) la reserva prioritaria de la carga (hacer seguimiento para los vuelos con cargas cruciales) y 3) la consolidación de la carga (rearmar los volúmenes para optimizar su colocación en los espacios del avión). A continuación, se presenta la Tabla 13 con los hallazgos descritos anteriormente sobre esta P:

Tabla 13: Resumen de los hallazgos de la P de proceso

Ejes de análisis	Síntesis
Conocimiento de la necesidad y valoración del cliente frente al proceso de reservas	<ul style="list-style-type: none"> - Se destacaron tres factores que aportan valor al proceso comercial interno (contar con un equipo de RM, potenciar la comunicación con operaciones y mejorar la estructura del área) y dos al proceso de reservas de cara al cliente (manejar información completa sobre la oferta y gestionar las reservas vía web). - Dado que las agencias solo tienen contacto con el proceso de reservas vía correo, estas consideran que la aerolínea debe migrar a un modelo de reservas automatizadas por la misma dinámica del mercado. - No se valoró positivamente el sistema de <i>tracking</i> actual al que también tienen acceso, ya que consideran que no se actualiza de forma rápida.
Criterios y valoración de la priorización de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - La aerolínea tiene consideraciones internas para la priorización de carga (carga en tránsito, tipo de carga, relación con el cliente y volumen de carga) que no son visibles para las agencias. - Los entrevistados de las agencias consideran como principal criterio de priorización el tipo de carga. - En las agencias que comercializan productos perecibles se valora positivamente este criterio, mientras que aquellas que comercializan carga seca comprenden la situación pero señalan que son sus clientes finales quienes se ven afectados.
Criterios y valoración de la parcialización de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas de las agencias de carga no se ven afectadas por la parcialización e indican que depende más de la aceptación del exportador. - Otras agencias consideran que los trámites y procedimientos son complicados al tener parcializaciones, y reciben una negativa de parte del exportador. - Si bien la empresa aplica diversos criterios al momento de parcializar y realiza esfuerzos para mitigar el impacto en cada cliente, se trata más de un manejo interno de cara a la aerolínea y no una respuesta a las necesidades de las agencias.
Criterios y valoración de la <i>allotment</i> de la carga	<ul style="list-style-type: none"> - La opción del <i>allotment</i> es considerada por los entrevistados de LATAM Cargo como una opción viable y accesible para los clientes. - Los clientes regionales no emplearían el <i>allotment</i> debido a los volúmenes fluctuantes y la dificultad de cumplimiento que involucra la carga seca. - El <i>allotment</i> se empleó como criterio para el cuadro y cierre de vuelos en beneficio de los clientes regionales de manera interna, aunque esto no fue percibido por las agencias.
Diferenciación y valoración de los procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Se destacaron tres procesos operativos para el proyecto: coordinación con el área de pasajeros para optimizar los espacios disponibles, rearmado de cargas perecibles, y mayor seguimiento para la manipulación de las cargas e información de restricciones de vuelos. - Si bien las agencias no tienen acceso a estas mejoras, tienen una apreciación general sobre los procesos básicos, la cual es positiva, ya que no se han presentado problemas resaltantes.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se desarrollarán las conclusiones de la investigación a partir del marco teórico, contextual y de los hallazgos más resaltantes del análisis planteado en los capítulos previos. Finalmente, se detallarán las limitaciones de investigación y las recomendaciones propuestas.

El objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre LATAM Cargo y las principales agencias de carga en el Proyecto Narrow Body con base en las seis P's del *mix de marketing* industrial para determinar aquellas más valoradas por los clientes. El marco analítico planteado por Begazo y Chiu (2020) incluye las P's del *marketing* industrial planteadas por Salinas (2007) y las añadidas por Mesonero et al. (2012). A partir de la información recolectada se identificó que la relación empresa a empresa establecida entre la aerolínea y las agencias se caracteriza por ser sólida y de mutuo beneficio. Entre las P's analizadas, se pudo determinar que las correspondientes producto, precio, personal y proceso son las más valoradas por las agencias de carga. La P de producto está estrechamente relacionada con el servicio básico que las agencias esperan recibir. La P de precio es uno de los primeros factores a considerar por parte de las agencias para tomar el servicio. Respecto de la P de personal, las agencias esperan una relación más directa a través de un ejecutivo de cuenta con el propósito de obtener una rápida atención para la confirmación de los espacios de embarque que les permita seguir la dinámica del mercado. Por último, en cuanto a la P de proceso, si bien los procesos internos del área comercial no son percibidos directamente por los clientes, los beneficios de su desarrollo ofrecen soporte directo a las P's de producto y personal. En el primer caso, la coordinación y optimización de las bodegas aumenta el *payload* y permite reducir el uso del servicio *flex*; en el segundo caso, un mayor análisis de los procesos operativos permite a la ejecutiva de cuenta atender adecuadamente los requerimientos del cliente.

Las P's menos valoradas e influyentes en la relación aerolínea-agencia de carga son las P's de plaza y promoción. En el caso de la P de plaza, a pesar de los esfuerzos de LATAM Cargo por potenciar las relaciones con el almacén, estos han sido direccionados para mejorar la capacidad operativa interna de la aerolínea y no son percibidos por los clientes. En lo concerniente a la P de promoción, se espera la actualización y flujo constante de información a través de los medios oficiales de trabajo. En ese sentido, en vista de que los medios elegidos por los clientes no varían respecto a los utilizados actualmente por la empresa, no es de suma importancia potenciar los esfuerzos para esta P, por el hecho de que esta necesidad puede ser atendida directamente a través de la P de personal.

El primer objetivo específico de la investigación planteaba identificar las tácticas comerciales aplicadas por LATAM Cargo hacia las agencias de carga, bajo el enfoque de las P's de *marketing* industrial. Para alcanzar este objetivo se tomó en cuenta la información brindada por los representantes de la aerolínea. En lo que respecta a producto, de acuerdo con los postulados de Cariola (2001), se encontró que el nivel de servicio ofrecido por la aerolínea es de producto esperado, ya que la empresa añade al servicio básico de transporte de carga la opción de elegir el producto que se adecue a sus necesidades (estándar, *express* y *flex*). No obstante, estos productos fueron diseñados de manera estandarizada para todas las postas de LATAM Cargo, y si bien la empresa desarrolló el producto estándar Narrow para identificar las cargas pertenecientes al proyecto y darles mayor prioridad en los vuelos, esta táctica estuvo orientada principalmente a la mejora de las operaciones internas y no fue visible ante los clientes regionales. Además, el desarrollo del producto quedó paralizado junto con el proyecto ante la llegada de la pandemia mundial. Con relación al precio, Mesonero et al. (2012) plantean una serie de estrategias de precios, de las cuales la estrategia basada en costos y la estrategia de penetración son las que más se asemejan a las tácticas aplicadas por LATAM Cargo. Estas estrategias se aplicaron a través de la formulación de precios *spot* para las primeras reservas del proyecto, luego de lo cual se cerraron acuerdos comerciales con los principales clientes y se diseñó un tarifario exclusivo considerando tarifas competitivas para las rutas regionales. Respecto a la plaza, la cadena logística de transporte aéreo investigada se asemeja a la cadena planteada por Larrodé et al. (2018), con excepción de la presencia del almacén, el cual realiza las funciones del agente de manejo de mercancía y agente de rampa descritas por estos autores. En ese sentido, los esfuerzos de coordinación de LATAM Cargo con la empresa de almacenamiento TALMA fueron direccionados a la implementación de cambios operativos que faciliten la optimización de las bodegas de carga y la negociación del cobro de menores costos por almacenaje a los clientes regionales. Sin embargo, esto último no pudo ser implementado debido al inicio de la pandemia mundial.

En lo concerniente a la promoción, si bien Mesonero et al. (2012) proponen seis pasos para definir la estrategia de comunicación con el cliente, LATAM Cargo no cuenta con un plan enfocado en tácticas de promoción. Sin embargo, en la práctica han realizado esfuerzos que concuerdan con los primeros cuatro pasos propuestos por el autor, reflejados en el uso de *flyers* promocionales, envío de correos, seguimiento a través de llamadas telefónicas y reuniones comerciales. En cuanto al personal, Mesonero et al. (2012) proponen cinco pasos para la implementación de una estrategia de *marketing* relacional industrial, que tiene como objetivo principal generar un vínculo con el cliente y reforzar el mismo a largo plazo. En la práctica, LATAM Cargo aplicó esta estrategia a través de la asignación de una ejecutiva encargada del proyecto, la potenciación del seguimiento de los clientes regionales y un mayor enfoque en la

venta de espacios disponibles para las rutas regionales. Finalmente, en lo que respecta al proceso, LATAM Cargo cuenta con dos procesos principales: reserva de espacios de embarque, y cierre y análisis de vuelos. Sobre el primer proceso, el cliente participa en el proceso de reserva de espacios de carga a través del correo electrónico. Por el contrario, respecto al segundo proceso, las agencias no tienen un grado de incidencia significativo debido a que el cierre y análisis de vuelos se rige por una serie de criterios internos (priorización, parcialización y *allotment*) que la aerolínea aplica en base a la dinámica del mercado de exportaciones. En ese sentido, de acuerdo con Reyes (1993), se podría añadir valor para los clientes mediante la identificación de sus motivaciones y la adecuación de los procesos para responder a esas necesidades. Por ello, en el caso de los procesos comerciales, se consideró que las reservas a través de correo deberían ser automatizadas, aunque esto requiere de una alta inversión y capacidad de sistema. Adicionalmente, se realizaron esfuerzos operativos específicos para el proyecto, dentro de los cuales se resalta el rearmado de las cargas perecibles, las coordinaciones para optimizar los espacios directamente con el área de PAX (pasajeros) y el mayor seguimiento del área operativa para el análisis de los vuelos regionales.

El segundo objetivo específico de la investigación planteaba conocer los atributos más valorados por los agentes de carga en la prestación del servicio de transporte aéreo de carga hacia las rutas regionales. Para alcanzar este objetivo se utilizó la información brindada por los representantes de las agencias de carga en las entrevistas realizadas. En lo que respecta al producto, las agencias buscan trabajar con aquella aerolínea que les garantice prontitud en la llegada y que cumpla con la promesa de venta ofrecida, pues necesitan tener confirmación del servicio dada la alta competitividad en el mercado. Además, señalan la diversidad de rutas en vuelo directo como atributo diferencial de LATAM Cargo respecto a otras aerolíneas del mercado. Con referencia al precio, estas agencias valoran principalmente la correspondencia entre una tarifa competitiva y un buen servicio, es decir que se mantenga la atención, itinerarios y seguridad de las cargas a pesar de pagar precios de mercado más bajos en ocasiones. Los entrevistados también comentaron que valoran positivamente a aquellas aerolíneas que cuentan con menor cantidad de recargos, ya que simplifica el proceso de presentación de cotizaciones de cara al exportador. Además, indicaron que es importante contar con un tarifario que agrupe los diferentes precios ofertados y se actualice de acuerdo al mercado. En cuanto a plaza, se destaca el rol del almacén como uno de los actores más importantes, pues allí se generan los mayores inconvenientes que obstaculizan el envío de la carga. Sin embargo, se reconoce que el almacén es una entidad aparte y obligatoria en el proceso.

Con relación a la promoción, los representantes de las agencias indicaron que les es indistinto el medio que se emplee para comunicar la información, siempre y cuando esta se

comunique de forma continua y oportuna. Si bien destacan medios como el correo electrónico y las llamadas por ser las vías oficiales de contacto, consideran que por la misma naturaleza de la industria los esfuerzos de promoción deben estar centralizados y manejarse de forma directa, como por ejemplo a través del diálogo constante con la ejecutiva de cuenta. Respecto del personal, el atributo más valorado es la respuesta rápida en las cotizaciones y consultas, debido a la misma naturaleza competitiva del mercado. También señalaron que contar con la atención de los equipos de soporte Contact Center y Customer Care es un atributo diferenciador de LATAM Cargo respecto a la competencia; sin embargo, también identificaron falencias en la atención ofrecida por el área de Contact Center. Cabe resaltar que las agencias se sienten mejor atendidas por aquellas aerolíneas que les asignan una ejecutiva de cuenta, ya que perciben que la relación con la misma refleja un mayor compromiso. Finalmente, en cuanto al proceso, si bien la reserva de embarques con LATAM Cargo se realiza a través del correo electrónico, los representantes de las agencias indicaron haber trabajado con reservas automáticas a través de plataformas web con otras aerolíneas, y consideraron que si bien depende mucho de la calidad de la interfaz, es un medio adecuado y que se ajusta más a sus necesidades, ya que les permite contar con mayor disponibilidad y respuesta en cualquier momento del día. Por otro lado, respecto a la valoración de los criterios aplicados para el análisis y cierre de vuelos, los representantes de las agencias entienden que las cargas generalmente se rigen bajo criterios de prioridad por tipo de producto y que pueden manejarse con parcializaciones, pero la objeción viene de parte de sus clientes los exportadores pues les exigen el cumplimiento de los plazos de entrega.

El tercer objetivo de la investigación planteaba contrastar los atributos que más valoran las agencias de carga con el servicio recibido por la aerolínea LATAM Cargo para determinar si los esfuerzos realizados por la aerolínea respondieron a las necesidades de los clientes. Este objetivo se alcanzó comparando la información proporcionada por ambas partes sobre cada una de las P's analizadas.

La P de producto es importante para el análisis, ya que es la oferta que presenta la empresa a los clientes. En este caso, como se mencionó anteriormente, LATAM Cargo ofrece tres productos (estándar, *express* y *flex*), los cuales fueron diseñados de manera estandarizada para la red global de la empresa, motivo por el cual no se adecuan a las necesidades de los clientes regionales. Una prueba de este desajuste proviene de la valoración de las agencias de carga sobre el producto *flex*, ya que se considera que esto genera incertidumbre sobre la llegada de la carga y dificulta cumplir la promesa pactada con el exportador, quien ejerce mayor presión por la llegada de la carga. En esa línea, se aprecia que los esfuerzos realizados por LATAM Cargo no respondieron apropiadamente a las necesidades de los clientes.

La P de precio también es relevante en esta investigación, ya que es la monetización del servicio que ofrece la aerolínea. Respecto a esta P, como se detalló anteriormente, lo más valorado por las agencias es el acceso a tarifas competitivas, siempre y cuando vaya acompañado con un adecuado servicio, ya que el mercado regional se caracteriza por una alta competitividad de precios debido a las ofertas de otras aerolíneas. En ese sentido, los esfuerzos realizados por LATAM Cargo para el proyecto estuvieron direccionados a atender esta necesidad, puesto que se desarrolló un tarifario específico para rutas regionales, se cerraron acuerdos comerciales y se establecieron precios *spot* en base a un mayor análisis del mercado regional. De este modo, se evidencia que la aerolínea respondió adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Respecto a la P de plaza, si bien es importante para el análisis porque permite entender el flujo de los bienes y las relaciones entre los actores de la cadena, no fue una variable clave para las agencias debido a que consideran la relación con los otros actores como parte rutinaria del proceso de transporte aéreo. Asimismo, si bien reconocieron la relevancia del almacén en la cadena como una entidad independiente externa a la aerolínea, esto se basa en que la función realizada por este actor es imprescindible para el desarrollo del proceso de exportación, ya que todas las cargas deben ingresar a un almacén para el posterior embarque. Sobre esa base, se encontró que los esfuerzos de coordinación de LATAM Cargo con la empresa de almacenamiento TALMA estuvieron direccionados a mejorar la capacidad operativa interna de la aerolínea, aunque esto no pudo ser percibido por los clientes. En efecto, estos esfuerzos no respondieron las necesidades de los clientes.

En cuanto a la P de promoción, a pesar de que los medios masivos de comunicación fueron calificados positivamente por los clientes, los medios directos tales como el correo electrónico y las llamadas telefónicas son más valorados para la transmisión e intercambio de información, debido a que son medios oficiales de trabajo. En ese sentido, los esfuerzos de la aerolínea por potenciar la comunicación y el seguimiento a través de ambos medios fueron adecuados. Sin embargo, este esfuerzo de promoción solo fue percibido por los clientes que tenían un ejecutivo de cuenta asignado, puesto que los clientes que exportan menores volúmenes de carga son atendidos por el área de soporte comercial (Contact Center). En resumen, los esfuerzos desplegados por LATAM Cargo sí respondieron a las necesidades de los representantes de las agencias entrevistadas al potenciar la transmisión de información relevante a través de los medios más usados en el rubro.

La P de personal tiene relevancia analítica porque permite establecer un vínculo directo con los clientes. En ese sentido, como se detalló en el análisis de los resultados, los representantes de las agencias valoran la rapidez de respuesta, la personalización del servicio a través de una

ejecutiva de cuenta y la atención de los equipos de soporte. El esfuerzo realizado por LATAM Cargo para el proyecto fue asignar a una persona encargada de la atención y el seguimiento correspondiente. Respecto a los equipos de soporte, la aerolínea reconoce las deficiencias en esta área y la necesidad de realizar capacitaciones para ofrecer una mejor atención a los clientes actuales y potenciales del proyecto. Por lo expuesto, se evidencia que la P de personal fue adecuadamente atendida por la aerolínea al establecer una relación más directa con los clientes mediante un ejecutivo de cuenta, con el propósito de ofrecer una atención rápida para la confirmación de los espacios de embarque acorde a la dinámica del mercado. Sin embargo, el rol de los equipos de soporte aún debe potenciarse para cumplir con las necesidades de las agencias.

Por último, la P de proceso es una variable importante pues involucra los principales procesos comerciales relacionados con la prestación del servicio. De acuerdo con Lovelock (2015), un proceso debe añadir valor para el cliente. Se identificó que el proceso más relevante del área comercial son las reservas de espacios de embarque a través de correo electrónico, ya que permiten concretar la prestación del servicio. En esa línea, los agentes consideran que este es el proceso básico y regular para realizar las reservas. No obstante, si bien valoran positivamente el trabajo vía correo electrónico de las reservas, consideran que deberían implementarse las reservas automáticas a través de la web y usar el correo electrónico como medio complementario para la confirmación final y la atención de dudas adicionales. Finalmente, respecto a los esfuerzos operativos realizados para el proyecto, estos no fueron percibidos por las agencias, ya que estas solo tienen un conocimiento general de las operaciones internas de la aerolínea. En suma, los esfuerzos de LATAM Cargo no han estado apropiadamente direccionados para responder directamente a las necesidades de los agentes, ya que los procesos comerciales han sido estandarizados y son poco visibles para los clientes.

Ahora bien, una vez delimitadas las conclusiones más resaltantes de la investigación, se procederá a detallar las principales limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la misma.

La investigación presenta tres limitaciones metodológicas. Primero, la realización de entrevistas tanto a agentes de carga como a los miembros de la aerolínea estuvo limitada a medios virtuales y sin posibilidad de realizarse de forma presencial, debido a las medidas de prevención asociadas a la pandemia del COVID-19. Estas medidas restringen la circulación de las personas de forma regular para asegurar un estado de cuarentena; así, las salidas permitidas están limitadas a lo estrictamente necesario. Es posible que esto haya limitado la generación de confianza necesaria para el desarrollo de las entrevistas, además de dificultar el diálogo en general debido al formato virtual y a los problemas de conectividad. Sin embargo, para revertir ese posible efecto,

se hicieron esfuerzos para preparar adecuadamente la entrevista, coordinar anticipadamente las reuniones virtuales, y usar canales que reduzcan posibles interrupciones en la fluidez de la comunicación. Esto permitió llevar a cabo entrevistas virtuales de la forma más adecuada y provechosa para el recojo de la información necesaria. Conviene mencionar también que una de las investigadoras ya mantenía relaciones con los entrevistados, lo cual facilitó un clima de cordialidad y un intercambio más fluido de información.

Segundo, se decidió no incluir la perspectiva de los exportadores por dos principales razones. Por un lado, en el mercado regional, el principal poder de negociación lo tienen las agencias, ya que la mayoría de los envíos son cargas consolidadas, es decir, agrupan a diferentes exportadores. En la misma línea, si alguno de los exportadores tuviese un rol importante en el mercado, la tendencia es que ellos generalmente derivan la responsabilidad total a la agencia, ya que las rutas regionales suelen manejarse sin mayores complicaciones. Por otro lado, si bien la aerolínea puede mantener un diálogo con los exportadores directamente, por un tema de ética profesional y para mantener la estabilidad del mercado, las aerolíneas cierran las negociaciones con las agencias de carga, de modo que se respete su rol en la cadena logística.

Tercero, no fue posible hacer entrevistas a todas las agencias deseadas, ya que muchas de ellas tienen horarios y ocupaciones que dificultan su participación en la investigación. Sin embargo, se logró entrevistar a representantes de las agencias más grandes no solo para el proyecto sino para el mercado en su conjunto, así como un representante de una agencia pequeña para diversificar la muestra.

Finalmente, se presentarán las recomendaciones más significativas para el trabajo de investigación en base al análisis previamente realizado, las conclusiones del mismo y las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación.

El desarrollo del Proyecto Narrow Body se detuvo de forma indefinida por la declaración del estado de emergencia sanitaria ocasionada por la propagación del virus COVID-19 a nivel mundial. Si bien no se cuenta con una fecha de reactivación definida, la empresa entiende que este mercado requerirá siempre de una gestión diferenciada para lograr los objetivos planteados. A manera de recomendación se presentarán un conjunto de lineamientos para la gestión de *marketing* industrial que podría considerar la empresa una vez que se regularice la coyuntura internacional y se reanude el proyecto. Si bien la formulación de un plan de *marketing* industrial podría ser pertinente, esto es una meta a desarrollar en el mediano-largo plazo, pues la empresa como negocio de carga no cuenta en la actualidad con un área de marketing que pueda desarrollarlo. En esa línea, los lineamientos planteados a continuación proporcionan un conjunto

de elementos puntuales para mejorar la relación con las agencias de carga sobre la base de la investigación previamente desarrollada.

En lo que respecta al *producto*, se presentan dos recomendaciones principales. Primero, se recomienda retomar el desarrollo del producto Narrow con el fin de mejorar la gestión interna de las cargas del proyecto y, a la vez, conseguir que las mismas se trabajen con prioridad a nivel de toda la compañía. Este esfuerzo deberá retomarse una vez que se definan de manera más precisa las rutas e itinerarios de los vuelos con destinos regionales, ya que si bien en la actualidad se abrieron las fronteras, existen varias rutas que siguen presentando cancelaciones recurrentes de vuelos. Segundo, dado que la mayoría de los representantes de las agencias indicaron que no se sentían conformes trabajando con el producto *flex*, se sugiere que la venta de este producto se limite a máximo un *flex* de dos días para cargas de volúmenes considerables. Sin embargo, es importante notar que esta limitación no podría manejarse de forma estructural para todas las rutas, ya que no todas cuentan con frecuencias diarias para asegurar el embarque restante. En ese sentido, se debe sincerar la información al cliente con la mayor anticipación posible.

Hay dos recomendaciones clave con relación al *precio*. En primer lugar, se propone reelaborar un tarifario diferenciado para el proyecto, ya que el que existe en la actualidad agrupa todos los destinos. Esto toma como base la valoración positiva de los clientes respecto del tarifario diferenciado para el proyecto. En segundo lugar, se recomienda analizar sistemáticamente los reportes sobre los movimientos de mercado de las agencias de carga, con el fin de identificar a aquellas que están realizando embarques de forma más constante y poder cerrar o renovar acuerdos tarifarios con ellas (pues los acuerdos anteriores quedaron suspendidos al inicio del estado de emergencia sanitaria).

En cuanto a la *plaza*, si bien no se identificaron necesidades explícitas por parte de las agencias de carga que puedan ser atendidas desde LATAM Cargo como aerolínea, se plantea una recomendación para mejorar la interacción de los actores en la cadena logística. Específicamente, se sugiere retomar las negociaciones con la empresa de almacenaje Talma sobre el cobro de una menor tarifa por almacenamiento a clientes puntuales del proyecto. Estas negociaciones deben considerarse para el largo plazo, ya que de momento los embarques se presentan de forma irregular y el rubro de exportaciones ha sido altamente afectado por la pandemia, lo cual dificulta negociar tarifas más bajas por el servicio de almacenaje.

Se proponen dos recomendaciones sobre la *promoción*. Por un lado, se recomienda programar las reuniones virtuales con los clientes cada dos semanas, a fin de revisar las proyecciones y embarques importantes que puedan tener para las semanas siguientes. Con esto se estaría potenciando el medio de “promoción de ventas”, un servicio realizado a través de las

ejecutivas de cuenta y que fue valorado positivamente por las agencias. En la actualidad, este modelo se usa solo para gestionar los embarques de cargas perecibles de las rutas con un mayor volumen de exportaciones, por lo que se considera importante replicar un modelo similar para gestionar la relación con los clientes regionales. Por otro lado, se propone mantener el envío de *flyers* promocionales a las agencias de carga para comunicar las novedades más importantes de la empresa como por ejemplo la reapertura de las rutas regionales en vuelo directo, puesto que de momento se está llegando con vuelo en conexión a la gran mayoría de destinos regionales. Cabe resaltar que la aerolínea ya se encuentra realizando una acción similar, pero orientada de forma general a todas las rutas. Es importante destacar también que esto permitió actualizar la base de contactos de los clientes y consolidar una mayor cantidad de estos en una lista de distribución. En esta misma línea, y para mejorar la comunicación con los clientes, en la actualidad se está enviando un *flyer* a los clientes con la información sobre los roles de turno, en donde se indica qué ejecutiva se queda atendiendo la operación las 24 horas del día en caso de que requieran una solicitud urgente luego de que finaliza el horario de oficina.

En referencia a la *p* de *personal* se plantean dos sugerencias. En primer lugar, se recomienda mantener el esquema de estructura interno mediante el cual se designa a una ejecutiva encargada de los destinos regionales, ya que de ese modo se podrá garantizar el seguimiento y análisis no solo de las operaciones internas (para brindar una atención rápida y completa) sino del comportamiento del mercado (para identificar a los clientes más importantes para contactarlos). En segundo lugar, se sugiere que, en forma previa a la reanudación del proyecto, se realice un taller de inducción al equipo de Contact Center. El propósito es poder explicar con mayor detalle la relevancia e impacto del proyecto para la empresa y, a la vez, instruir a los trabajadores de esta área sobre las cotizaciones y el orden a manejar para las reservas en las rutas regionales. Estos esfuerzos están orientados a poder responder adecuadamente al perfil de los nuevos clientes que se busca captar para el proyecto, ya que muchos de ellos son agencias que no cuentan con amplia experiencia en el rubro, empresas que no han realizado exportaciones vía aérea e incluso personas naturales con pequeños emprendimientos que hacen envíos de mercancías. Por ello, se recomienda instruir al equipo de Contact Center para que pueda atender con mayor atención y diligencia a este tipo de clientes, de modo que puedan identificar a LATAM Cargo como un aliado estratégico en sus negocios.

Finalmente, con relación al *proceso*, se consideran dos recomendaciones clave. Primero, en lo que respecta al proceso de reservas, se recomienda que este se mantenga vía correo electrónico, ya que el costo de migrar a un sistema de reservas automatizado es muy alto y, dada la coyuntura actual, la aerolínea no cuenta con el presupuesto y tiempo necesarios para este cambio a corto-mediano plazo. Cabe resaltar que previo al inicio del estado de emergencia, la

aerolínea se encontraba desarrollando un nuevo sistema de gestión interna, que también consideraría una forma de automatización en las reservas; sin embargo, el mismo quedó detenido dada la coyuntura mundial. En la actualidad, se está retomando paulatinamente este proyecto, pero con proyecciones para funcionar en su totalidad en un mediano-largo plazo. Segundo, en relación a los procesos operativos que también se potenciaron para el proyecto, se sugiere retomar la coordinación con la unidad de negocios de pasajeros para optimizar al máximo la ocupación de las maletas en el vuelo. Este esfuerzo debe estar dirigido a la confirmación de la cantidad de pasajeros en el vuelo, de modo que se pueda realizar un cálculo más preciso de los espacios disponibles aprovechando que de momento la afluencia de pasajeros es más baja.

En síntesis, en general se recomienda mantener los esfuerzos aplicados previamente en el proyecto, ya que fueron valorados positivamente por los representantes de las agencias de carga, y optimizar algunos de ellos para mejorar la relación con los clientes. Esto puede contribuir a mejorar la gestión del proyecto en el corto plazo conforme se normaliza la actual coyuntura afectada por la pandemia.



REFERENCIAS

- Aranda C., Heather M., Sánchez J., & Villegas M. (2016). *Planeamiento Estratégico de New Transport S.A.* (Tesis maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14714>
- Begazo A., & Chiu G. (2020). *Análisis de la aplicación del mix de marketing industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas, a agencias de carga, en el sector de exportaciones de productos secos y perecibles* (Tesis de bachillerato). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cariola, O. (2001). *Marketing Industrial*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Castillo K., Málaga F., Meza-Cuadra A., & Santillán M. (2015). *Plan Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros*. (Tesis magistral). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14854>
- Dwyer, F. R., & Tanner J. F. (2007). *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación
- Larrodé, E., Muerza, V., & Villagrasa, V. (2018). Analysis model to quantify potential factors in the growth of air cargo logistics in airports. *Transportation research procedia*, (33), 339-346. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146518302680>
- LATAM Cargo. (8 de julio de 2020). LATAM Cargo: nuestra historia. Recuperado de <https://www.latamcargo.com/web/tam-cargo/historia>
- Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (7a ed.). México: Pearson Education.
- Macário, R., & Van de Voorde, E. (2010). *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*. New York: Routledge.
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2015). *Guía de orientación al usuario de transporte aéreo (Volumen II)*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Aereo_13072015.pdf
- Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O., & Brizuela, J. (2012). *Marketing industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: Anormi.
- Pasco, M., & Ponce F. (2018). *Guía de investigación en gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pasco, M. (2016). *Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación*. Lima: Púrpura.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Porter, T. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Reyes, F. (1993). *Marketing de ventas y de productos industriales*. Madrid: ESIC.
- Salinas, P. (2007). ¿Qué es marketing industrial?. *Ingeniería Industrial*, (25), 119 – 130.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education Limited.
- Webster, F. (1984). *Industrial Marketing Strategy*. (2a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Wensveen, J. (2007). *Air transportation: A management perspective*. (6a ed.). Burlington, Vermont: Ashgate.
- Yin R. (2008). *Case Study Research, Design and Methods*. Nashville: Series Editors, SAGE.

ANEXO A: Cuatro categorías de servicios

Tabla A1: Cuatro categorías de servicios

	<i>¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?</i>	
<i>Naturaleza de la acción de los servicios</i>	<i>Personas</i>	<i>Posesiones</i>
<i>Acciones tangibles</i>	I. Procesamiento hacia las personas (servicios dirigidos al cuerpo de los individuos): <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de pasajeros - Hospedajes - Cuidado de la salud 	II. Procesamiento hacia las posesiones (servicios dirigidos a posesiones físicas): <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de carga, reparación y mantenimiento - Lavandería
<i>Acciones intangibles</i>	III. Procesamiento como estímulo mental (servicios dirigidos a la mente de los individuos): <ul style="list-style-type: none"> - Educación - Publicidad/Relaciones públicas - Psicoterapia 	IV. Procesamiento de la información (servicios dirigidos a bienes intangibles): <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Servicios bancarios - Servicios legales

Adaptado de Lovelock, 2015.

ANEXO B: Definiciones de estrategias de precios

Tabla B1: Definiciones de estrategias de precios

Estrategia	Descripción
Estrategia 1: Precios para nuevos productos	
Precios descremados	Niveles elevados de precios al inicio, que bajan paulatinamente. El cliente espera que finalmente bajen.
Precios de penetración	Precios bajos al principio para favorecer la aceptación del producto.
Precios de curva experiencia	Niveles bajos de precio al comienzo, para conseguir volumen de producción y reducir costes vía experiencia.
Estrategia 2: Precios en la situación competitiva	
Líder en precios	La empresa inicia un cambio en los precios esperando ser imitada por los demás competidores.
Precios de paridad	La empresa mantiene el precio fijado por el mercado o el líder del mercado
Proveedor de precios bajos	La empresa siempre marca el precio más bajo en el mercado.
Estrategia 3: Precios en una línea de productos	
Precios de productos complementarios	El precio del producto base es bajo, cargando un precio superior a los servicios suplementarios o los accesorios.
Precio del paquete	El producto se ofrece dentro de un paquete con más productos o servicios, de tal forma que el cliente puede obtener ahorros por la compra del mismo.
Precios en función del valor para el cliente	Se oferta una versión muy básica del producto a precios muy competitivos.
Estrategia 4: Precios basados en el coste	
Coste	Se define un nivel de precio que permite obtener un margen de beneficio determinado

Adaptado de Mesonero et al. (2012).

ANEXO C: Medios de comunicación

Tabla C1: Medios de comunicación

Medios masivos de comunicación			
	Autor	¿En qué consiste?	Subdivisión de medios
Publicidad industrial	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001)	Comunica el mensaje a grupos más grandes que los clientes potenciales para: crear conciencia de la empresa y/o producto, servicio; fortalecer actitudes y conceptos del producto o servicio; y conducir a la acción de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Revistas - Medios de difusión (televisión, radio, diarios) - Medios electrónicos - Directorios por industrias
Relaciones públicas	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001), Mesonero (2012)	Función administrativa que brinda calidad en el trato con individuos que componen el público para mantener relaciones fuertes y positivas con personas con capacidad de influir en la toma de decisiones de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones de prensa - Contacto con autoridades especializadas - Congresos y seminarios
Exposiciones o ferias comerciales	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001)	Reunión comercial junto a otras empresas del rubro o relacionadas que permiten un alto nivel de exposición para generar contactos con potenciales clientes y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias patrocinadas - Ferias nacionales o internacionales - Exposición “vertical” u “horizontal”
Medios de comunicación uno a uno			
	Autor	¿En qué consiste?	Subdivisión de medios
<i>Marketing</i> directo	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001) y Mesonero et al. (2012)	Comunicación personalizada y directa de forma individualizada (fuente de contactos en bases de datos) donde se busca una respuesta inmediata del receptor del mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - <i>Telemarketing</i> - Muestras - <i>Merchandising</i>
Catálogos	Cariola (2001) y Salinas (2007)	Medio visual útil para explicar los beneficios de los productos, características, material, modo de uso, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogo físico - Fichas técnicas - Video catálogo - Catálogo virtual
Promoción de ventas	Cariola (2001)	Conjunto de técnicas para el desarrollo rápido y eficaz de las ventas de un producto o servicio, útil cuando estos no se diferencian de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas personales - Fuerza de ventas

Adaptado de Cariola (2001), Dwyer y Tanner (2007), Mesonero et al. (2012) y Salinas (2007).

ANEXO D: Reportes bibliométricos

Figura D1: Reporte de documentos de *marketing* industrial y de *marketing* industrial de servicios



Tabla D2: Reporte bibliométrico de los autores de *marketing* industrial citados

Libro	Cantidad de citas	Autores	Índice H
<i>Marketing</i> Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje	588	Dwyer, F.	7
		Tanner, J.	26
<i>Marketing</i> industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente	111	Mesonero, M	2
		Alcaide, J	*
<i>Marketing</i> de ventas y de productos industriales	11	Reyes, F.	*
¿Qué es <i>marketing</i> industrial? Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial	2	Salinas, P.	*
<i>Industrial Marketing Strategy</i> .	972	Webster, F.	12

*No se identifica índice del autor.

Adaptado de Google Scholar (2020) y Scopus (2020).

ANEXO E: Matriz de consistencia

Tabla E1: Matriz de consistencia

Objetivos	Marco Teórico	Metodología de investigación	Grupos de variables	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Objetivo General: Analizar la relación entre LATAM Cargo y las principales agencias de carga en el Proyecto Regional, con base en las seis Ps del mix de marketing industrial, para determinar aquellas más valoradas por los clientes.</p>	<p>- Conceptos de <i>marketing</i> de servicios - Mix de <i>marketing</i> de servicios - <i>Marketing</i> industrial</p>	<p>- Enfoque: cualitativo - Alcance: exploratorio y descriptivo - Estrategia general: estudio de caso - Muestra: Área comercial de LATAM Cargo y principales agencias de carga</p>	<p>Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal y Proceso</p>	<p>Las P's más valoradas por las agencias de carga son producto, precio, personal y proceso. Las P's menos valoradas e influyentes en la relación aerolínea-agencia de carga son las P's de plaza y promoción</p>	<p>Se recomienda aplicar únicamente lineamientos en base a cada P para potenciar los esfuerzos previamente realizados, ya que ellos mismos fueron valorados positivamente por los representantes de las agencias de carga.</p>
<p>Objetivo específico 1: Identificar las tácticas comerciales aplicadas por LATAM Cargo hacia las agencias de carga, bajo el enfoque de las P's de marketing industrial.</p>	<p>Producto: - Cariola (2001) - Dwyer & Tanner (2007)</p> <p>Precio - Dwyer & Tanner (2007) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p> <p>Plaza: - Webster (1984) - Larrodé, Muerza y Villagrasa (2018)</p> <p>Promoción: - Cariola (2001) - Dwyer & Tanner (2007) - Salinas (2007) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p> <p>Personal: - Salinas (2007) - Alcaide, J. & Aguirre, I. (2006) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p> <p>Proceso: - Reyes (1993) - Wensveen (2007)</p>	<p>Entrevistas al área comercial de LATAM Cargo: - Gerente Comercial (Carlos Repetto) - Jefe de Ventas (Juan Manuel Rojas) - Jefe de Operaciones Comerciales (Martín Catter) - Ejecutiva Account Manager (Milagros Román) - Ejecutiva Inside Sales (Antonella Cotrina)</p>	<p>Empresa Relación con el cliente, Atributos diferenciadores de la empresa, Estructura del área comercial, Estrategia de mercado, Características del mercado y Principales competidores.</p> <p>Proyecto Surgimiento y consistencia del proyecto, Objetivos del proyecto, Características diferenciadoras del proyecto, Características del mercado Regional, Principales resultados del proyecto y Perspectivas futuras del proyecto.</p> <p>Producto Conocimiento de la necesidad del cliente, Esfuerzo desplegado de la empresa, Diferenciación de los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, Criterios para aperturar nuevas rutas por conexión o en vuelo directo y Diferenciación en la oferta de rutas y conexiones.</p> <p>Precio Conocimiento de la necesidad del cliente, Esfuerzo desplegado de la empresa, Criterios de diferenciación de precios en los tarifarios para rutas regionales, Criterios para determinar el precio spot, Criterios para determinar la oferta de acuerdos comerciales, Criterios para determinar la cantidad de recargos y Poder de negociación de la aerolínea sobre el precio.</p> <p>Plaza Actores relevantes de la cadena, Esfuerzo desplegado de la empresa, Nivel de responsabilidad legal sobre la carga y Relación con el almacén de carga.</p> <p>Promoción Conocimiento de la necesidad del cliente, Esfuerzo desplegado de la empresa, Propuesta de valor de la empresa hacia los clientes, Imagen corporativa de la empresa hacia los clientes, Uso de medios de comunicación masivos, Uso de medios de comunicación directa y Tipo de información transmitida a los clientes.</p> <p>Personal Conocimiento de la necesidad del cliente, Esfuerzo desplegado de la empresa, Nivel de conocimiento del equipo sobre el sector, Nivel de conocimiento del equipo sobre las operaciones, Personalización de la atención del servicio al cliente, Rapidez de respuesta del equipo a los clientes, Eficiencia del equipo en la resolución de problemas y Nivel de atención de equipos de soporte interno.</p> <p>Proceso Conocimiento de la necesidad del cliente, Ventajas de los procesos de la empresa respecto a la competencia, Criterios para determinar la parcialización de la carga, Criterios para determinar la priorización de la carga, Nivel de apoyo de sistemas operativos para la priorización de la carga, Criterios para determinar la asignación del allotment, Indicadores de desempeño de procesos operativos del área comercial, Delimitación de rutas, Comunicación entre las principales áreas del proceso y Diferenciación de procesos operativos.</p>	<p>Para producto, se desarrolló el producto Narrow para identificar las cargas pertenecientes al proyecto y darles mayor prioridad en los vuelos, esta fue una táctica de manejo interno. Para precio, se comenzó dando precios spot para responder a las necesidades del mercado, después se cerraron acuerdos comerciales con aquellos clientes que realizaban mayores embarques y se creó un tarifario exclusivo para las rutas del proyecto. Para plaza, se identificó que la empresa de almacenaje (TALMA) es uno de los actores más relevantes y, por ello, se buscó revisar la implementación de cambios operativos que faciliten la optimización de las bodegas de carga y también se efectuaron negociaciones para el cobro de menores costos por almacenaje a los clientes regionales. Para promoción, LATAM Cargo no cuenta con un plan enfocado en tácticas de promoción, ya que se avala de la publicidad corporativa de la empresa en general. En la práctica se implementó el uso de flyers promocionales, llamadas de seguimiento y reuniones comerciales. Para personal, se asignó a una ejecutiva encargada de supervisar el proyecto y darle mayor seguimiento a los clientes regionales. Para proceso, la táctica principal se ve reflejada en los procesos operativos para optimizar los vuelos, ya que en lo que respecta a procesos comerciales los clientes solo tiene contacto con el proceso de reservas vía correo y los representantes de la empresa consideraron que se debería migrar a un modelo de reservas automatizadas a través de la web para estar alineados con la dinámica del mercado.</p>	<p>Para producto, se recomienda retomar el desarrollo del producto Narrow y delimitar el producto FLX a 2 días. Para precio, se recomienda realizar un nuevo tarifario diferenciado para las rutas regionales y analizar los movimientos del mercado para identificar a las agencias con las cuales se pueden cerrar nuevos acuerdos comerciales o renovar los anteriores. Para plaza, se recomienda retomar las negociaciones sobre el cobro del almacenaje para clientes del proyecto; sin embargo, se entiende que será un accionar a largo plazo, ya que de momento la industria de exportaciones en general está recuperándose. Para promoción, se recomienda estandarizar fechas para las reuniones virtuales con los clientes de modo que se haga uso de la "promoción de ventas" a través de las ejecutivas de cuenta. Adicionalmente, se recomienda mantener el envío de flyers promocionales para comunicar las novedades de la empresa. Para personal, se recomienda mantener a una ejecutiva de cuenta designada para el proyecto y realizar una capacitación al equipo de Contact Center para mejorar el servicio general. Para proceso, se recomienda mantener las reservas vía correo electrónico, ya que dada la coyuntura actual la empresa no cuenta con los medios económicos ni de tiempo para direccionarlos a esta parte del proceso. Además, se recomienda retomar las coordinaciones con la unidad de pasajeros para la optimización de las maletas y la confirmación de disponibles en el vuelo en base a la cantidad de pasajeros.</p>

Tabla E1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Marco Teórico	Metodología de investigación	Grupos de variables		Conclusiones	Recomendaciones
<p>Objetivo específico 2: Conocer los atributos más valorados por los agentes de carga en la prestación del servicio de transporte aéreo de carga hacia las rutas regionales.</p>	<p>Producto: - Cariola (2001) - Dwyer & Tanner (2007)</p> <p>Precio - Dwyer & Tanner (2007) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p> <p>Plaza: - Webster (1984) - Larrodé, Muerza y Villagrasa (2018)</p> <p>Promoción: - Cariola (2001) - Dwyer & Tanner (2007) - Salinas (2007) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p> <p>Personal: - Salinas (2007) - Alcaide, J. & Aguirre, I. (2006) - Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012)</p>	<p>Entrevistas a representantes de las agencias de carga: - Kuehne + Nagel (Juan Miranda) - DHL Global Forwarding (Aldo Cano) - MSL (Julia Escobar) - Expeditors (Angel Vásquez) - SYL Cargo (Tania Cáceda) - GAMMA Cargo (Claudia Medina) - ACCIONA Forwarding (David Flores) - Ravmar Logistics (Paula Aguilar)</p>	Empresa	Relación con el cliente, Atributos diferenciadores de la empresa y Estructuración del área comercial de la empresa.	<p>En lo que respecta al producto, las agencias buscan tener garantía de prontitud en la llegada y que cumpla con la promesa de venta ofrecida. Con referencia al precio, valoran principalmente la correspondencia entre una tarifa competitiva y un buen servicio, prefieren una menor cantidad de recargos en la tarifa y tarifas competitivas de acuerdo al mercado ofrecidas en el tarifario. En cuanto a la plaza, se destaca el rol del almacén, pues apesar de ser una entidad aparte, su participación es obligatoria en el proceso de transporte y es donde se pueden generar los principales inconvenientes que obstaculizan el envío de la carga. Con relación a la promoción, les es indistinto el medio que se emplee para comunicar la información, siempre y cuando esta se comunique de forma continua y oportuna, principalmente a través de correo y llamadas de manera más directa con su ejecutivo asignado. Respecto del personal, valoran recibir una atención directa con su ejecutivo asignado y respuestas rápidas a cotizaciones y consultas, así como contar con equipos de soporte como el Contact Center y Customer Care. Finalmente, en cuanto al proceso, dada la dinámica y alta competitividad del mercado, prefieren un sistema de reservas automatizado que sea complementado con la confirmación final y atención de dudas adicionales a través de correo.</p>	
			Proyecto	Recordación del proyecto, Características diferenciadoras del proyecto en el mercado, Incidencia del Proyecto en la relación y Características del mercado regional.		
			Producto	Valoración principal de la categoría producto, Conocimiento sobre la variedad de servicios (opciones), Nivel de cumplimiento de la promesa de venta asignada inicialmente, Importancia asignada a la cantidad de rutas y conexiones que ofrece la aerolínea y Consideraciones adicionales de la categoría producto.		
			Precio	Valoración principal de la categoría precio, Valoración de tarifarios diferenciados para las rutas regionales, Valoración de la accesibilidad a precio spot, Valoración de la accesibilidad a acuerdos comerciales, Grado de influencia de la aplicación de recargos y Consideraciones adicionales de la categoría producto.		
			Plaza	Valoración principal de la categoría plaza, Nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga, Nivel de dificultad en la gestión de la documentación requerida, Relación con almacén, Relación con otros actores y Consideraciones adicionales de la categoría plaza.		
			Promoción	Valoración principal de la categoría promoción, Percepción de la propuesta de valor ofrecida por la aerolínea, Grado de influencia de la imagen de la empresa, Percepción de los medios masivos de comunicación (publicidad industrial, ferias/exposiciones comerciales y relaciones públicas), Percepción de los medios de comunicación directos o uno a uno (marketing directo, catálogos y fuerza de ventas), Preferencias sobre el medio de comunicación que debería priorizar la empresa y Consideraciones adicionales de la categoría promoción.		
			Personal	Valoración principal de la categoría personal, Rapidez de respuesta del equipo a los clientes, Eficiencia en la resolución de problemas, Nivel de atención a los clientes, Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno y Consideraciones adicionales de la categoría personal.		
			Proceso	Valoración del proceso de solicitud de reservas a través del correo electrónico, Percepción del uso de los sistemas, Valoración para considerar la parcialización de la carga, Valoración sobre la priorización de la carga, Valoración sobre la opción de allotment (reserva de espacios) y Consideraciones adicionales de la categoría proceso.		
<p>Objetivo específico 3: Contrastar los atributos que más valoran las agencias de carga con el servicio recibido por la aerolínea LATAM Cargo para determinar si los esfuerzos realizados por la aerolínea respondieron a las necesidades de los clientes.</p>	<p>Proceso: - Reyes (1993) - Wensveen (2007)</p>				<p>Para las Ps de precio, promoción y personal, los esfuerzos de LATAM Cargo respondieron correctamente las necesidades de los agentes. Por el contrario, los esfuerzos para las Ps de producto, plaza y proceso no atienden los requerimientos de estos.</p>	

ANEXO F: Listado de entrevistados

Tabla F1: Listado de entrevistados

Asesorías para la validación de guías de entrevista			
Cargo	Datos	Fecha	Relevancia
Docente	Jorge Martínez	14/04 de 2020	Docente experto en <i>marketing</i>
Docente	Martha Pacheco	23/04 de 2020	Docente experta en investigación cualitativa
Docente	Carlos Escaffi	24/04 de 2020	Docente experto en <i>marketing</i>
Docente	Andrés Macarachvilli	27/04 de 2020	Docente experto en <i>marketing</i>
Docente	Rosa Guimaray	6/05 de 2020	Docente experto en <i>marketing</i>
Jefe de Operaciones Comerciales	Martin Catter	7/05 de 2020	Experto en el rubro. Forma parte del equipo comercial de LATAM Cargo
Entrevistados de LATAM Cargo			
Cargo	Datos	Fecha	Relevancia
Gerente Comercial	Carlos Repetto	04/06 de 2020	Gerente el área comercial de carga internacional, participe de la toma de decisiones estratégicas y operacionales del proyecto
Jefe de Operaciones Comerciales	Martin Catter	12/05 de 2020	Encargado de la subárea de Inside Sales, relevante debido a su participación en el desarrollo de las operaciones diarias, como cierre de vuelos y negociaciones
Jefe de Ventas	Juan M. Rojas	11/05 de 2020	Encargado de la subárea de Account Managers, relevante debido a su relación con los principales clientes
Ejecutiva Account	Milagros San Román	13/05 de 2020	Ejecutiva a cargo de 6 de los principales clientes de la empresa
Ejecutiva Inside	Antonella Cotrina	12/05 de 2020	Ejecutiva a cargo del desarrollo del Proyecto Narrow Body
Entrevistados de agencias de carga			
Empresa	Datos	Fecha	Relevancia
Kuehne + Nagel	Juan Miranda	26/05 de 2020	Participó del PNB. Representa el 21.81% del total de carga exportada del 2018 y 2019
DHL Global Forwarding	Aldo Cano	27/05 de 2020	Participó del PNB. Representa el 3.02% del total de carga exportada del 2018 y 2019
MSL	Julia Escobar	30/05 de 2020	Participó del PNB. Representa el 2.28% del total de carga exportada del 2018 y 2019
Expeditors	Ángel Vásquez	21/05 de 2020	Participó del PNB. Representa el 2.17% del total de carga exportada del 2018 y 2019
SYL Cargo	Tania Cáceda	03/06 de 2020	Participó del PNB. Representa el 1.88% del total de carga exportada del 2018 y 2019
GAMMA Cargo	Claudia Medina	25/05 de 2020	Participó del PNB. Representa el 1.40% del total de carga exportada del 2018 y 2019
ACCIONA Forwarding	David Flores	02/06 de 2020	Participó del PNB. Representa el 0.87% del total de carga exportada del 2018 y 2019
Ravmar Logistics	Paula Aguilar	20/05 de 2020	Representa el 0.12% del total de carga exportada del 2018 y 2019

Adaptado de: Latam Cargo (2019).

ANEXO G: Guía de entrevista para Jefes de LATAM Cargo

Guía de entrevista para Jefes

Buenos días/tardes/noches. Somos Alejandra Begazo Dolores y Geni Chiu Cuevas, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis de la aplicación del mix de *marketing* industrial entre LATAM Cargo y agencias de carga de exportaciones regionales: estudio de caso del Proyecto Regional”. El propósito de nuestra tesis es poder comprender la gestión de marketing de este proyecto, prestando particular atención a las estrategias y procesos para gestionar la relación entre LATAM Cargo y los agentes de carga.

En ese contexto, su participación, en su condición de... [cargo/posición en la empresa], sería sumamente valiosa para esta investigación. La universidad presta mucha atención a la ética de la investigación, por lo que antes de iniciar esta entrevista agradeceremos que revise el protocolo adjunto de consentimiento informado. Esta entrevista está organizada en dos partes, la primera aborda aspectos generales sobre la empresa e información sobre los objetivos y resultados del Proyecto Regional, y la segunda aborda seis componentes del mix de *marketing* industrial: producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal y procesos. Agradeceríamos mucho que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

Empecemos con la presentación, por favor díganos su nombre, empresa en la que trabaja, cargo que mantiene y hace cuántos años aproximadamente se desempeña en el puesto.

I. PREGUNTAS GENERALES

A. SOBRE LA EMPRESA

1. ¿Cómo describiría la relación que tiene LATAM Cargo con sus clientes? ¿En qué se basa principalmente?
2. ¿Qué atributos posee LATAM Cargo que los diferencia de la competencia?
3. ¿Cómo está estructurada el área de carga internacional?
4. ¿Cuál es la estrategia corporativa de LATAM Cargo? ¿Existen estrategias diferenciadas para el área de carga? (¿liderazgo en costos, diferenciación o segmentación?)
5. ¿Cuáles son las principales características del mercado en el que compete la empresa? ¿Cómo calificaría el nivel de competencia en este mercado?
6. ¿Quiénes son los principales competidores?

B. SOBRE EL PROYECTO REGIONAL

1. ¿Cómo surgió el Proyecto Regional? ¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuánto tiempo tiene en marcha?
2. ¿Cuál o cuáles son los objetivos del proyecto? Explorar si hay objetivos diferenciados a corto, mediano y largo plazo (presupuestos)
3. ¿Qué caracteriza al Proyecto en cuanto al servicio hacia la agencia de carga?
4. ¿Cuáles son los principales resultados del proyecto hasta la actualidad?
5. ¿Qué perspectivas tiene el Proyecto Regional en el futuro?

II. MIX DE MARKETING INDUSTRIAL

1. PRODUCTO

1. Respecto al servicio, ¿qué considera que buscan los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel del servicio?
2. ¿Los servicios ofertados por LATAM Cargo (estándar, flex y express) fueron diseñados para responder a las necesidades de los clientes?
3. ¿Cuáles son los criterios para abrir nuevas rutas regionales?
4. ¿En qué se diferencia la oferta de rutas y destinos regionales de LATAM Cargo de los de la competencia?

B. PRECIO

1. En lo que respecta al precio de los servicios ofrecidos, ¿qué considera que buscan los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel de precios?
2. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para determinar los precios en los tarifarios para rutas regionales?
3. ¿Cuáles son los criterios para determinar el precio spot según el volumen de carga?
4. ¿Cuáles son los criterios para determinar la oferta de acuerdos comerciales con los clientes? Hablando de clientes regionales
5. ¿Cuáles son los criterios para determinar la cantidad de recargos que se aplican al servicio de transporte aéreo?
6. ¿Cómo califica el poder de negociación de la aerolínea sobre el precio en lo que respecta al proyecto regional? ¿Con poder de negociación alto, medio o bajo? ¿Por qué?

C. PLAZA

1. En lo que respecta a la cadena logística de transporte aéreo, ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para mantener las relaciones con los actores relevantes en esta cadena?
2. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad legal de LATAM Cargo sobre la mercancía, según el tipo de carga?
3. ¿Cómo es la relación de LATAM Cargo con los almacenes? ¿Esta relación agrega valor para los clientes del proyecto regional? ¿Considera otros actores relevantes en la cadena?

D. PROMOCIÓN

1. ¿Qué considera que esperan escuchar los clientes sobre LATAM Cargo para decidir trabajar con la empresa? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para comunicar/informar a los clientes sobre novedades?
2. ¿LATAM Cargo cuenta con una propuesta de valor hacia sus clientes? ¿Cuál es el mensaje que transmite para reforzar su posición en el mercado? ¿La imagen de LATAM como corporación genera oportunidades de negocio en el rubro de carga?
3. ¿Cuáles son los medios masivos de comunicación usados por la empresa (publicidad industrial, página web, ferias comerciales, relaciones públicas)? Explorar nivel de uso de estos medios.
4. ¿Cuáles son los medios de comunicación directa (uno a uno) usados por la empresa (Correos/llamadas, catálogos/flyers, fuerza de ventas)? Explorar nivel de uso de estos medios.
5. ¿Qué tipo de información se transmite a los clientes sobre el servicio? ¿A través de qué medio? ¿Se transmite de manera uniforme o en forma diferenciada entre clientes?

E. PERSONAL

1. ¿Qué considera que esperan los clientes de la atención del equipo de ventas? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes al respecto?
2. ¿El equipo de ventas posee conocimientos relacionados al sector que permitan ofrecer un servicio más adecuado para el cliente?
3. ¿El equipo de ventas posee conocimientos relacionados al manejo de las operaciones internas de la aerolínea para ofrecer un servicio más adecuado para el cliente?
4. ¿Se realiza algún esfuerzo adicional para personalizar la atención al cliente en lo que respecta al proyecto regional? ¿Cuáles?
5. ¿Cómo calificaría el nivel de respuesta del equipo de ventas frente a los requerimientos de los clientes? ¿Rápido, regular o lento? (Detallar cada una de las características que se comenten)
6. ¿Cómo calificaría la eficiencia del equipo comercial en la gestión de resolución de problemas de los clientes? ¿En qué sentido es eficiente?
7. ¿El soporte de los equipos de Contact Center y de Customer Care agrega valor en la atención que reciben los clientes del Proyecto Regional?

F. PROCESOS

1. Respecto a los procesos internos/operativos **relacionados al área comercial** que agregan valor para el cliente, ¿qué considera que valoran los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel de procesos?
2. ¿Qué ventajas a nivel de procesos internos tiene el área comercial de LATAM Cargo en comparación con la competencia? Explorar cada proceso mencionado
3. ¿Qué criterios se consideran para realizar la paralización de la carga? ¿Requiere de algún esfuerzo mayor para la gestión de las operaciones regulares de la empresa?
4. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la priorización de la carga? (tipo de producto, relación con el cliente, destino de la carga, etc)
5. ¿Existen sistemas operativos de apoyo que faciliten la priorización de la carga con base en los criterios previamente considerados? (Profundizar en los niveles de priorización y regla 70/20/10 de capacidad)
6. ¿Qué criterios se utilizan para asignar un allotment?
7. ¿Existen indicadores de desempeño para medir el correcto desarrollo de los procesos operativos del área comercial?
8. ¿Cómo se delimita la ruta más adecuada al momento de confirmar una reserva, principalmente en los envíos a destinos regionales? ¿Qué variables se toman en cuenta?
9. ¿De qué manera se optimiza la comunicación entre el área de operaciones y comercial? ¿Cómo calificaría este nivel de comunicación: alto, medio o bajo?
10. ¿Existe algún proceso operativo que agregue valor en el servicio general que se brinda a los clientes del proyecto? ¿Cuál es y de qué manera agrega valor? ¿Es un proceso exclusivo que maneja LATAM Cargo?

¿Algún comentario adicional u opinión sobre los temas que hemos tratado u otro tema adicional tratados? ¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO H: Guía de entrevista para ejecutivas de LATAM Cargo

Guía de entrevista para ejecutivas

Buenos días/tardes/noches. Somos Alejandra Begazo Dolores y Geni Chiu Cuevas, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis de la aplicación del mix de marketing industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga: estudio de caso sobre el Proyecto Narrow Body en LATAM Cargo”. El propósito de nuestra tesis es poder comprender la gestión de marketing de este proyecto, prestando particular atención a las estrategias y procesos para gestionar la relación entre LATAM Cargo y los agentes de carga.

En ese contexto, su participación, en su condición de... [cargo/posición en la empresa], sería sumamente valiosa para esta investigación. La universidad presta mucha atención a la ética de la investigación, por lo que antes de iniciar esta entrevista agradeceremos que revise el protocolo adjunto de consentimiento informado. Esta entrevista está organizada en dos partes, la primera aborda aspectos generales sobre la empresa e información sobre los objetivos y resultados del Proyecto Regional, y la segunda aborda seis componentes del mix de marketing industrial: producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal y procesos. Agradeceríamos mucho que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

Empecemos con la presentación, por favor díganos su nombre, empresa en la que trabaja, cargo que mantiene y hace cuántos años aproximadamente se desempeña en el puesto.

I. PREGUNTAS GENERALES

A. SOBRE LA EMPRESA

1. ¿Cómo describiría la relación que tiene LATAM Cargo con sus clientes? ¿En qué se basa principalmente?

B. SOBRE EL PROYECTO REGIONAL

1. ¿Cómo surgió el Proyecto Regional? ¿En qué consiste el proyecto? ¿Cuánto tiempo tiene en marcha?
2. ¿Qué caracteriza al Proyecto en cuanto al servicio hacia la agencia de carga?

II. MIX DE MARKETING INDUSTRIAL

1. PRODUCTO

1. Respecto al servicio, ¿qué considera que buscan los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel del servicio?
2. ¿Los servicios ofertados por LATAM Cargo (estándar, flex y express) fueron diseñados para responder a las necesidades de los clientes?
3. ¿Cuáles son criterios para abrir nuevas rutas regionales?
4. ¿En qué se diferencia la oferta de rutas y destinos regionales de LATAM Cargo de los de la competencia?

B. PRECIO

1. En lo que respecta al precio de los servicios ofrecidos, ¿qué considera que buscan los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel de precios?
2. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para determinar los precios en los tarifarios para rutas regionales?
3. ¿Cuáles son los criterios para determinar el precio spot según el volumen de carga?
4. ¿Cuáles son los criterios para determinar la oferta de acuerdos comerciales con los clientes?
5. ¿Cuáles son los criterios para determinar la cantidad de recargos que se aplican al servicio de transporte aéreo?
6. ¿Cómo califica el poder de negociación de la aerolínea sobre el precio en lo que respecta al proyecto regional? ¿Con poder de negociación alto, medio o bajo? ¿Por qué?

C. PLAZA

1. En lo que respecta a la cadena logística de transporte aéreo, ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para mantener las relaciones con los actores relevantes en esta cadena?

D. PROMOCIÓN

1. ¿Qué considera que esperan escuchar los clientes sobre LATAM Cargo para decidir trabajar con la empresa? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para comunicar/informar a los clientes sobre novedades?
2. ¿Cuáles son los medios masivos de comunicación usados por la empresa (publicidad industrial, página web, ferias comerciales, relaciones públicas)? Explorar nivel de uso de estos medios.

3. ¿Cuáles son los medios de comunicación directa (uno a uno) usados por la empresa (Correos/llamadas, catálogos/flyers, fuerza de ventas)? Explorar nivel de uso de estos medios.
4. ¿Qué tipo de información se transmite a los clientes sobre el servicio? ¿A través de qué medio? ¿Se transmite de manera uniforme o en forma diferenciada entre clientes?

E. PERSONAL

1. ¿Qué considera que esperan los clientes de la atención del equipo de ventas? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes al respecto?
2. ¿Considera que tener conocimientos relacionados al sector le permiten ofrecer un servicio más adecuado para el cliente?
3. ¿Considera que tener conocimientos relacionados al manejo de las operaciones internas de la aerolínea le permite ofrecer un servicio más adecuado para el cliente?
4. ¿Se realiza algún esfuerzo adicional para personalizar la atención al cliente en lo que respecta al proyecto regional? ¿Cuáles?
5. ¿Cuál considera que es el esfuerzo principal para ofrecer un servicio personalizado al cliente?
6. ¿Cómo calificaría el nivel de respuesta del equipo de ventas frente a los requerimientos de los clientes? ¿Rápido, regular o lento? (Detallar cada una de las características que se comenten)
7. ¿El soporte de los equipos de Contact Center y de Customer Care agrega valor en la atención que reciben los clientes del Proyecto Regional?

F. PROCESO

1. Respecto a los procesos internos/operativos **relacionados al área comercial** que agregan valor para el cliente, ¿qué considera que valoran los clientes? ¿cuál es el principal esfuerzo que realiza la empresa para atender las necesidades de los clientes a nivel de procesos?
2. ¿Qué ventajas a nivel de procesos internos tiene el área comercial de LATAM Cargo en comparación con la competencia? Explorar cada proceso mencionado
3. ¿Qué criterios se consideran para realizar la parcialización de la carga? ¿Requiere de algún esfuerzo mayor para la gestión de las operaciones regulares de la empresa?
4. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la priorización de la carga? (tipo de producto, relación con el cliente, destino de la carga, etc)
5. ¿Existen sistemas operativos de apoyo que faciliten la priorización de la carga con base en los criterios previamente considerados? (Profundizar en los niveles de priorización y regla 70/20/10 de capacidad)
6. ¿Qué criterios se utilizan para asignar un allotment?
7. ¿Cómo se delimita la ruta más adecuada al momento de confirmar una reserva, principalmente en los envíos a destinos regionales? ¿Qué variables se toman en cuenta?
8. ¿De qué manera se optimiza la comunicación entre el área de operaciones y comercial? ¿Cómo calificaría este nivel de comunicación?

¿Algún comentario adicional u opinión sobre los temas que hemos tratado u otro tema adicional tratados? ¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO I: Guía de entrevista a representantes de agencias de carga

Guía de entrevista a representantes de agencias de carga

Buenos días/tardes/noches. Somos Alejandra Begazo Dolores y Geni Chiu Cuevas, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis denominada “Análisis de la aplicación del mix de marketing industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga: estudio de caso sobre el Proyecto Narrow Body en LATAM Cargo”. El propósito de nuestra tesis es poder comprender la gestión de marketing de este proyecto, prestando particular atención a las estrategias y procesos para gestionar la relación entre LATAM Cargo y los agentes de carga.

En ese contexto, su participación, en su condición de... (cargo/posición en la empresa), sería sumamente valiosa para esta investigación. La universidad presta mucha atención a la ética de la investigación, por lo que antes de iniciar esta entrevista agradeceremos que revise el protocolo adjunto de consentimiento informado. Esta entrevista está organizada en dos partes, la primera aborda aspectos generales sobre la empresa e información sobre los objetivos y resultados del Proyecto Regional, y la segunda aborda seis componentes del mix de marketing industrial: producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal y proceso. Agradeceríamos mucho que nos proporcione respuestas lo más detalladas posible.

Empecemos con la presentación, por favor díganos su nombre, empresa en la que trabaja, cargo que mantiene y hace cuántos años aproximadamente se desempeña en el puesto.

I. CUESTIONES GENERALES

A. SOBRE SU RELACIÓN CON LATAM Cargo

1. ¿Cómo describiría la relación que tiene su empresa con LATAM Cargo?
2. ¿En qué se diferencia LATAM Cargo de la competencia?
3. ¿Cómo está estructurada el área comercial de su agencia?

B. SOBRE EL PROYECTO REGIONAL

1. ¿Ha oído hablar del Proyecto Regional de LATAM Cargo? ¿Qué conoce sobre este proyecto?
2. ¿Qué opina del servicio del Proyecto Regional? ¿Cambió el servicio o se mantuvo?
3. ¿Considera que el Proyecto Regional influyó de alguna manera en la relación de su agencia con la aerolínea?

II. MIX DE MARKETING INDUSTRIAL

A. PRODUCTO

1. ¿Qué es lo que más valora de los servicios que puede ofrecer una aerolínea para el transporte de carga aéreo?
2. ¿Conoce la variedad de servicios que ofrece LATAM Cargo? ¿cuáles conoce?
3. ¿Considera que LATAM Cargo cumplió con la promesa de venta que le fue ofrecida inicialmente?
4. ¿Cuán importante considera que es el número de destinos con vuelo directo que pueda ofrecer una aerolínea? Explicar la respuesta.
5. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir en cuanto a los servicios que ofrece LATAM Cargo? ¿Y en las demás aerolíneas en general?

B. PRECIO

1. ¿Qué es lo que más valora del precio (tarifario de precios: productos, %, recargos) de los servicios de transporte aéreo?
2. ¿Qué tan importante es la diferenciación de precios en los tarifarios entre vuelos anchos y angostos?
3. ¿Qué opina sobre las facilidades de acceso a precios spot?
4. ¿Qué opina sobre las facilidades que dan algunas aerolíneas en cuanto a cerrar acuerdos comerciales con respecto a la tarifa?
5. ¿Qué preferiría con respecto a la asignación de recargos en el cálculo de la tarifa final:
 - a) Una tarifa neta definida por la aerolínea más porcentajes variables sobre otros recargos. ¿Por qué?
 - b) Una tarifa neta con un recargo fijo delimitado por la aerolínea. ¿Por qué?
6. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir a nivel de precios por parte de LATAM Cargo? ¿Y en las demás aerolíneas en general?

C. PLAZA

1. ¿Qué es lo que más valora de la cadena logística de transporte aéreo de carga?
2. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad del agente de carga sobre la mercancía, según el tipo de esta?
3. ¿Qué tan complicado es gestionar la documentación requerida por el almacén del aeropuerto y por la aerolínea? Explorar si ha habido alguna diferencia en el proceso de documentación según la aerolínea.
4. ¿Considera que el servicio ofrecido por los almacenes del aeropuerto varía según la aerolínea con la que trabaja? ¿Cómo fue el servicio del almacén cuando generó reservas con LATAM Cargo? ¿Influye esta experiencia en futuras decisiones de trabajar con LATAM Cargo?

5. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir en cuanto a la cadena logística de transporte de carga aérea? ¿Y en LATAM alguno en particular?

D. PROMOCIÓN

1. ¿Qué es lo que más valora de los medios de comunicación usados por LATAM Cargo?
2. ¿Cuál es el mensaje que percibe de parte de LATAM Cargo como una de las principales aerolíneas en el mercado de exportaciones? ¿Influye la imagen corporativa de LATAM en la elección por los servicios que ofrece la misma?

• Valoración de los medios de comunicación masivos con el cliente:

3. ¿Alguna vez ha visto o escuchado publicidad televisiva de LATAM Cargo? ¿Qué le pareció?
4. Desde su experiencia en el rubro de exportaciones, ¿qué tan importantes son las ferias/exposiciones comerciales relacionadas al rubro de exportaciones? ¿Ha participado en alguna? ¿Cuán importante considera la interacción entre aerolíneas y agencias en este espacio?
5. Cuando ve comunicados de relaciones públicas (comunicados en prensa escrita, reportajes, entrevistas con organismos públicos, etc) de alguna aerolínea conocida del mercado ¿qué valora de dicha promoción? ¿aporta en su relación con la aerolínea?

• Valoración de los medios de comunicación directos con el cliente:

6. ¿Cuán importante considera el intercambio de correos electrónicos con las aerolíneas con las que trabaja? ¿Qué contenido debería enfatizar la aerolínea para que estos intercambios sean mejores?
7. ¿Cuán importante considera las llamadas telefónicas y de seguimiento realizadas por la aerolínea con la que trabaja? ¿Qué debería enfatizar la aerolínea para que esas llamadas sean mejores?
8. ¿Ha recibido flyers promocionales de parte de alguna aerolínea con la que trabaja? Si la respuesta es sí, ¿cuáles? y ¿qué valora de este tipo de comunicación?. Si la respuesta es no, ¿le gustaría recibir flyers? ¿a través de qué medio? ¿por qué?
9. ¿Cuán importante considera las reuniones presenciales con representantes y/o ejecutivos de la aerolínea? ¿Qué debería enfatizar la aerolínea para que esas reuniones sean mejores?
10. ¿A través de qué medios de comunicación preferiría recibir comunicados promocionales y/o información relevante sobre la aerolínea? ¿Por qué?
11. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir de parte de LATAM Cargo para mejorar la comunicación con los agentes de carga? ¿Y en las demás aerolíneas en general?

E. PERSONAL

1. ¿Qué es lo que más valora de la atención del personal de LATAM Cargo hacia su empresa? ¿En qué se diferencia de la competencia?
2. ¿Cómo calificaría el nivel de respuesta del equipo de atención frente a sus requerimientos como cliente? ¿Rápido, regular o lento? (Detallar cada una de las características que se comenten)
3. ¿Qué consideras que es eficiente? De haberse presentado algún problema relacionado al proceso de venta, ¿considera que el equipo comercial fue eficiente al momento de resolverlo?
4. ¿Qué opina del trato del personal ejecutivo de LATAM? Explorar amabilidad, cordialidad, etc.
5. ¿Qué opina de la atención al cliente brindada por el equipo de Contact Center y Customer Care? ¿Considera que en esta atención se requería de la inversión de la ejecutiva de cuenta?
6. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir en cuanto a la atención del personal de LATAM Cargo? ¿Y en las demás aerolíneas en general?

F. PROCESO

1. En cuanto a la solicitud de reservas que se maneja a través de correo electrónico, ¿cómo la calificaría? ¿considera que ese medio es el mejor?
2. ¿Qué opina sobre la parcialización de carga?
3. ¿Qué opina sobre la priorización de cargas que manejan las aerolíneas? Explicar sobre la prioridad que mantienen las reservas con base en el tipo de producto.
4. ¿Cómo valora la opción de asignación de un allotment que ofrecen las aerolíneas?
5. En cuanto al servicio de transporte de carga, ¿Considera que LATAM Cargo incluye los procesos de rapidez de envío, cuidado en la manipulación de carga, seguridad, entre otros? ¿Qué otros procesos añaden valor para Ud.?
6. Sobre los puntos tratados, ¿qué aspectos mejoraría o esperaría recibir en cuanto a los procesos del área comercial en LATAM Cargo? ¿Y en las demás aerolíneas en general?

¿Algún comentario adicional u opinión sobre los temas que hemos tratado u otro tema adicional tratados? ¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO J: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a participantes

Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a participantes

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Alejandra Begazo y Geni Chiu, estudiantes de la especialidad de Gestión de la Facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesoradas por el docente Mario Pasco. La investigación, denominada “Análisis de la aplicación del mix de marketing industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga: estudio de caso sobre el Proyecto Narrow Body en LATAM Cargo”, tiene como propósito analizar la relación entre LATAM Cargo y las principales agencias de carga en el Proyecto Regional con base en las seis P’s del mix de marketing industrial.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto en el rubro. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 60 y 90 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación a través de videoconferencia. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal por un periodo de cinco años protegidas por una contraseña, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellas y su asesor tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, se le enviará el enlace de acceso a la tesis publicada y un informe ejecutivo con los resultados de la misma.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: alejandra.begazod@pucp.pe o gchiuc@pucp.edu.pe

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input type="checkbox"/>	Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y las tesis utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
--	-------	-------

Correo electrónico del participante: _____

Geni Ingrid Chiu Cuevas		
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

Alejandra Begazo Dolores		
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

ANEXO K: Matriz de análisis

Tabla K1: Matriz de análisis para el primer objetivo

A continuación se presentan variables sobre la empresa, el Proyecto Narrow Body y las P's del *mix de marketing* para el objetivo empírico 1:

	Variables	Código	Densidad*	Categoría
Sobre la empresa	Relación con el cliente	EMP-Relación	4	-
	Atributos diferenciadores de la empresa	EMP-Atributos	9	Seguridad, Atención, Conectividad, Capacidad
	Estructuración del área comercial de la empresa	EMP-Estructura	2	-
	Estrategia de mercado	EMP-Estrategia	4	Costos
	Características del mercado	EMP-Mercado	3	Inestable, Informal
	Principales competidores	EMP-Competencia	2	-
Sobre el proyecto	Surgimiento y consistencia del proyecto	PNB-Surgimiento	11	-
	Objetivos del proyecto	PNB-Objetivos	3	Presupuesto, Marketshare
	Características diferenciadoras del proyecto en el mercado	PNB-Característica	9	Conectividad, Atención, Seguimiento, Tarifa
	Características del mercado Regional	PNB-Mercado	14	Carga, Sustitos, Aircraft, Tamaño, Inestable, Competencia
	Principales resultados del proyecto	PNB-Resultados	2	Marketshare, Presupuesto
	Perspectivas futuras del proyecto	PNB-Perspectivas	5	-
P's-Producto	Conocimiento de la necesidad del cliente	PROD-Necesidad	8	Prontitud, Promesa
	Esfuerzo desplegado de la empresa	PROD-Esfuerzo	5	Promesa, Seguimiento
	Diferenciación de los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes	PROD-Diseño	8	Conceptos, Overbooking, Narrow
	Criterios para aperturar nuevas rutas por conexión o en vuelo directo	PROD-CriterioRutas	4	-
	Diferenciación en la oferta de rutas y conexiones	PROD-Diferenciación	8	Conectividad, Capacidad

*Nivel de densidad de la variable obtenida a partir del análisis en Atlas.ti (2020).

Tabla K1: Matriz de análisis para el primer objetivo (continuación)

	Variables	Código	Densidad*	Categoría
P's – Precio	Conocimiento de la necesidad del cliente y esfuerzo de la empresa	PREC-Necesidad	9	RapxPB, SerxPB, RelxPC
	Esfuerzo de la empresa	PREC-EsfEmp	4	-
	Criterios de diferenciación de precios en los tarifarios para rutas regionales	PREC-Tarifario	9	Costos, Mercado, Quiebre
	Criterios para determinar el precio spot según volumen de carga	PREC-Spot	8	Intercambio, Kilos, Costos, Target
	Criterios para determinar la oferta de acuerdos comerciales con clientes	PREC-Acuerdos	12	Negocio, Cliente, Pre
	Criterios para determinar la cantidad de recargos que se aplican al servicio de transporte aéreo	PREC-Recargos	2	-
	Poder de negociación de la aerolínea sobre el precio	PREC-PoderNeg	6	Alto, Medio, Bajo
P's – Plaza	Actores relevantes en la cadena	PLAZ-Actores	15	Almacén, Agencia, Exportador, PAX
	Esfuerzo de la empresa	PLAZ-Esfuerzo	2	Otros, Almacén
	Nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga	PLAZ-ResponsabilidadLeg	2	-
	Relación con almacén de carga	PLAZ-Almacen	4	AlmacénPNB
P's - Promoción	Conocimiento de la necesidad del cliente y esfuerzo de la empresa	PROM-Necesidad	10	Confiabilidad, Destinos, Tarifa, Capacidad, Promesa
	Esfuerzo de la empresa	PROM-Esfuerzo	3	Destinos, Promesa
	Propuesta de valor de la empresa hacia los clientes	PROM-PropValor	4	Iniciativas, General
	Imagen corporativa de la empresa hacia los clientes	PROM-ImagenCorp	9	Marca, Confiabilidad
	Medios de comunicación masivos usados por la empresa	PROM-MM	19	Ferías, Web, Redes, RelacionesP, Revistas, Publicidad
	Medios de comunicación directa usados por la empresa	PROM-MD	17	Visitas, Correos, Flyers, Llamadas, Whatsapp
	Tipo de información transmitida a los clientes (servicio, oferta, tipo de cliente, otros)	PROM-Información	10	Rutas, Frecuencia, Tarifa, Cliente, Payload

Tabla K1: Matriz de análisis para el primer objetivo (continuación)

	Variables	Código	Densidad*	Categoría
P's - Personal	Conocimiento de la necesidad del cliente y esfuerzo de la empresa	PERS-Necesidad	7	Rapidez, Comunicación, Aliado
	Esfuerzo de la empresa	PERS-Esfuerzo	7	Seguimiento, Ventas
	Nivel de conocimiento del equipo sobre el sector	PERS-CononocimientoSector	4	-
	Nivel de conocimiento del equipo sobre las operaciones regulares de la aerolínea	PERS-ConocimientoOps	7	-
	Personalización de la atención del servicio al cliente	PERS-Personalización	15	Kilos, Carga, Ejecutiva
	Rapidez de respuesta del equipo a los clientes	PERS-Rapidez	5	Rápido, Medio
	Eficiencia del equipo en la resolución de problemas	PERS-Eficiencia	4	Ejecutiva, Jefes
	Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno	PERS-Soporte	9	Soporte-Coc, Soporte-Cuc
P's - Proceso	Conocimiento de la necesidad del cliente y esfuerzo de la empresa	PROC-Valor	9	Itinerario, Revenue, Operaciones, Inside
	Ventajas de los procesos de la empresa con respecto a la competencia	PROC-VentajaInterna	3	-
	Criterios para considerar la parcialización de la carga	PROC-Parcial	15	Payload, Cliente, Flex
	Criterios para determinar la priorización de la carga	PROC-Priorización	7	Cliente, Kilos, Carga, Transito
	Nivel de apoyo de sistemas operativos para la priorización de la carga	PROC-Sistemas	10	Cliente, Interno
	Criterios para determinar la asignación del allotment	PROC-Allotment	9	Confianza, Payload
	Indicadores de desempeño de procesos operativos del área comercial	PROC-Indicadores	3	-
	Delimitación de rutas (en cnx o vuelo directo)	PROC-DelimitaciónRuta	6	Kilos, Tarifa, Red
	Comunicación entre las principales áreas del proceso de transporte aéreo	PROC-ComunicaciónOps	9	-
Diferenciación de procesos operativos	PROC-DiferenciaOps	16	Rearmado, Restricciones, Pax, Seguimiento, Manipulación, Flexibilidad	

Tabla K2: Matriz de análisis para el segundo objetivo

A continuación se presentan variables sobre la empresa, el Proyecto Narrow Body y las P's del *mix de marketing* para el objetivo empírico 2:

	Variables	Código	Densidad*	Categoría
Sobre la empresa	Relación con el cliente	EMP-Relación	15	Nivel, Tarifa, Comunicación, Rutas
	Atributos diferenciadores de la empresa	EMP-Atributos	11	Capacidad, Conexiones, Tarifa, Atención
	Estructuración del área comercial de la empresa	EMP-Agencia	21	Trayectoria, Estructura, Carga
Sobre el proyecto	Recordación del proyecto	PNB-Recordación	11	Recordación
	Características diferenciadoras del proyecto en el mercado	PNB- Características	18	Capacidad, Tarifas, Conectividad, Carga
	Incidencia del Proyecto en la relación	PNB- IncidenciaRel	5	Constancia, Transparencia
	Características del mercado regional	PNB-Mercado	4	Sustitutos, Situación, Oportunidad
P's - Producto	Valoración principal de la categoría producto	PROD-Valoración	27	Diseño, Flex, Express
	Conocimiento sobre la variedad de servicios (opciones)	PROD- Conocimiento	17	Standar, Flex, Express
	Nivel de cumplimiento de la promesa de venta asignada inicialmente	PROD-Promesa	14	Valoración, EsfuerzoAgencia
	Importancia asignada a la cantidad de rutas y conexiones que ofrece la aerolínea	PROD-Rutas	13	Directo, Ancho
	Consideraciones adicionales de la categoría producto	PROD-Adicional	8	No, Express, Promesa, Flex, Rutas
P's - Precio	Valoración principal de la categoría precio	PREC-Valoración	18	Tarifario, Recargos, Servicio, Competitivo
	Valoración de tarifarios diferenciados para las rutas regionales	PREC- DifTarifarios	15	Competitivo, Diseño
	Valoración de la accesibilidad a precio spot	PREC-Spot	17	Consideraciones, Accesibilidad
	Valoración de la accesibilidad a acuerdos comerciales	PREC-Acuerdos	19	Consideraciones, Accesibilidad, Exportador
	Grado de influencia de la aplicación de recargos	PREC-Recargos	33	Conocimiento, PreferenciaAgente, PreferenciaExport, ManejoInterno
	Consideraciones adicionales de la categoría producto	PREC-Adicional	14	No, TarifaCompetitiva, DiseñoTarifario, Comisión

Tabla K2: Matriz de análisis para el segundo objetivo (continuación)

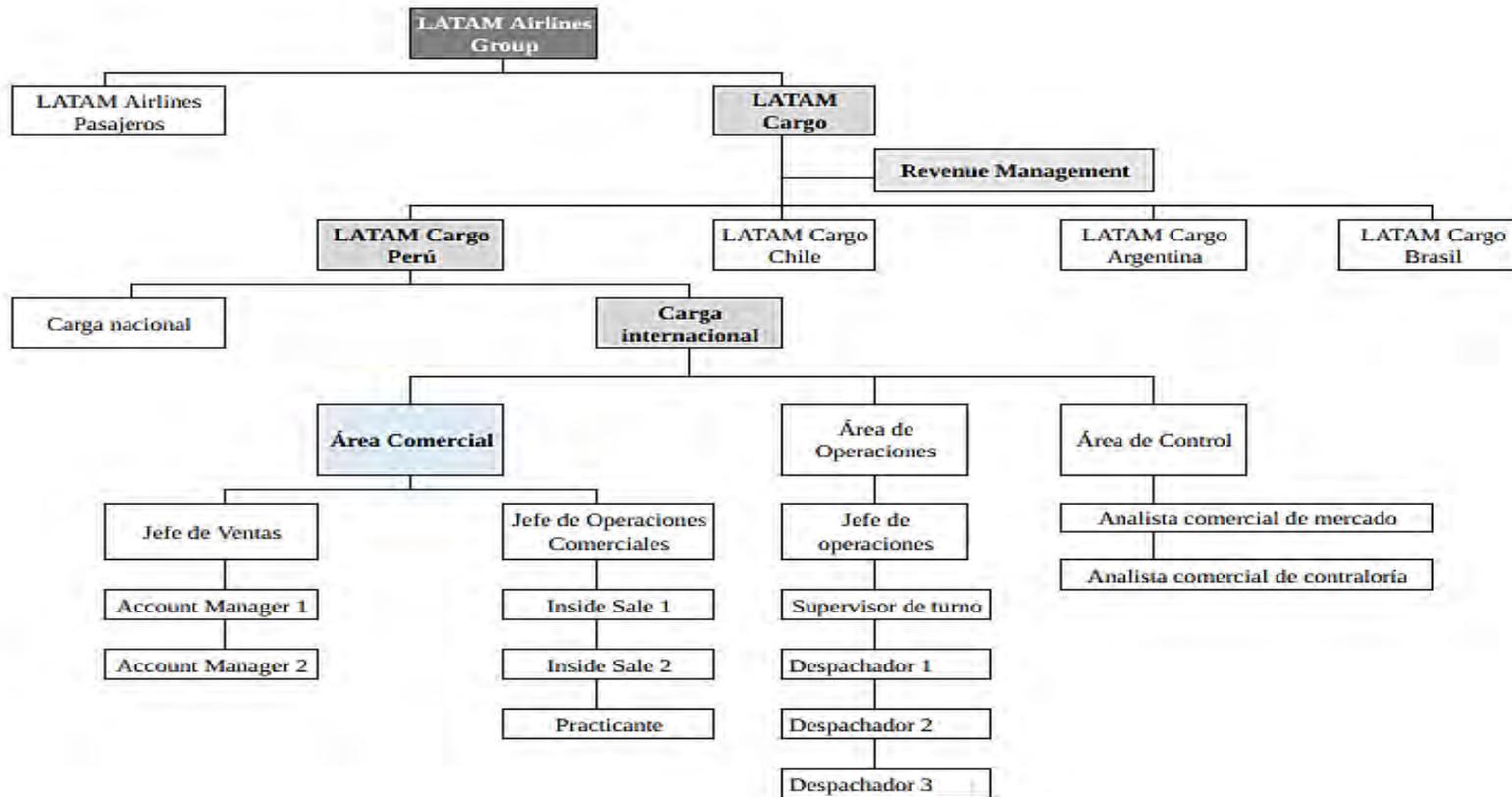
	Variables	Código	Densidad*	Categoría
P's - Plaza	Valoración principal de la categoría plaza	PLAZ-Valoración	11	Cadena, Almacén, Aerolínea
	Nivel de responsabilidad legal sobre la mercancía según tipo de carga	PLAZ-ResponsabilidadLeg	20	Agencia, Export
	Nivel de dificultad en la gestión de la documentación requerida	PLAZ-Documentación	23	Aerolínea, Almacén
	Relación con almacén	PLAZ-Almacén	30	Funcionamiento, DifServicio, Otros
	Relación con otros actores	PLAZ-Actores	9	AAduanas, Exportador
	Consideraciones adicionales de la categoría plaza	PLAZ-Adicional	13	No, Almacén, Documentación
P's - Promoción	Valoración principal de la categoría promoción	PROM-Valoración	13	TransmisiónInfo, Flyers, Llamadas, Whatsapp, Correo
	Percepción de la propuesta de valor ofrecida por la aerolínea	PROM-Recordación	13	Programación, Servicio, Tarifa, Marca
	Grado de influencia de la imagen de la empresa	PROM-ImagenCorp	7	-
	Percepción de los medios masivos de comunicación (publicidad industrial, ferias/exposiciones comerciales y relaciones públicas)	PROM-MM-Publicidad	15	-
		PROM-MM-Ferias	8	-
		PROM-MM-RelacionesP	10	-
		PROM-MM-Revistas	5	-
		PROM-MM-Web	6	-
	Percepción de los medios de comunicación directos o uno a uno (marketing directo, catálogos y fuerza de ventas)	PROM-MD-Correo	26	Relevancia, InfoTarifa, InfoProgramación, InfoCapacidad
		PROM-MD-Llamada	14	Relevancia, InfoProgramación, InfoTarifa, InfoSolución
		PROM-MD-Flyers	24	Relevancia, InfoTarifa, InfoDimensiones, InfoProgramación
		PROM-MD-Reuniones	24	Relevancia, InfoCapacidad, InfoProgramacion, InfoTarifa
		PROM-MD-Whatsapp	8	-
Preferencias sobre el medio de comunicación que debería priorizar la empresa	PROM-Preferencia	16	MD, Correo, Whatsapp, Llamada	
Consideraciones adicionales de la categoría promoción	PROM-Adicional	15	No, MD, Flyers, Correo, Redes, Ferias, Web	

Tabla K2: Matriz de análisis para el segundo objetivo (continuación)

	Variables	Código	D*	Categoría
P's - Personal	Valoración principal de la categoría personal	PERS-Valoración	20	Coc, Cuc, Rapidez, Atención
	Rapidez de respuesta del equipo a los clientes	PERS-Rapidez	23	Relevancia, Alto, Medio, Bajo
	Eficiencia en la resolución de problemas	PERS-Eficiencia	8	-
	Nivel de atención a los clientes	PERS-Atención	20	Competencia, LATAM
	Nivel de atención de equipos de soporte comercial interno	PERS-Soporte	26	Cuc, Coc
	Consideraciones adicionales de la categoría personal	PERS-Adicional	18	No, Cuc, Coc, Backup, Rapidez
P's - Proceso	Valoración del proceso de solicitud de reservas a través del correo electrónico	PROC-Reservas	30	WebAgencia, WebCompetencia, Correo
	Percepción del uso de los sistemas	PROC-Sistemas	2	SistemaClientes
	Valoración para considerar la parcialización de la carga	PROC-Parcialización	14	Exportador, Agencia, Restricciones
	Valoración sobre la priorización de la carga	PROC-Priorización	17	Carga, Producto, Exportador
	Valoración sobre la opción de allotment (reserva de espacios)	PROC-Allotment	14	Cumplimiento, Carga, -Conocimiento
	Valoración de la eficacia en las operaciones de transporte aéreo	PROC-DiferenciaciónOps	7	-
	Consideraciones adicionales de la categoría proceso	PROC-Adicional	5	SistemaCliente, Manipulación

ANEXO L: Organigrama de LATAM Airlines Group

Figura L1: Organigrama de LATAM Airlines Group



Adaptado de LATAM Cargo (2019).