



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

**PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

AEROLÍNEA MILLENNIAL

AUTOR: LUCÍA N. RIMIERI

DNI: 37.009.241

DIRECTOR: MG. DIEGO LÓPEZ MOAR

DIRECTOR DE TUTORÍA: RAMIRO AGUSTÍN RODRÍGUEZ ANDRÉ

TUTOR: ROCÍO VEDOVATTI

DICIEMBRE 2018

| | | |
|---|---|--|
| Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN | | Código de la Especialización E100 |
| Nombre y apellido del alumno Lucía Natalia Rimieri | | Tipo y N° de documento de identidad DNI 37.009.241 |
| Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017 | Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 28/11/2018 | |
| Título del Trabajo Final Aerolínea Millennial | | |
| Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha..... | | |
| Datos de contacto del Tutor | | |
| Correo electrónico | | Teléfonos |
| Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico | | |
| Fecha 20/12/2018 | Firma del alumno | |



Índice

| | |
|---|----|
| Justificación | 7 |
| Planteamiento del problema | 8 |
| Objetivos | 9 |
| Objetivo general | 9 |
| Objetivo específico | 10 |
| Marco teórico (preliminar) | 10 |
| Metodología y técnicas para utilizar | 12 |
| Resumen Ejecutivo | 14 |
| Plazos | 15 |
| Inversión | 15 |
| Diagnóstico | 15 |
| Análisis de Macroentorno | 15 |
| Análisis PEST | 15 |
| Contexto Actual de la industria | 18 |
| Análisis de Microentorno | 18 |
| La marca: Air New Zealand | 18 |
| Visión | 19 |
| Análisis de la competencia | 19 |
| Tendencia del mercado | 19 |
| Lanzamiento de “Joon” | 19 |
| Competidores directos | 21 |
| Frecuencias de vuelo | 21 |
| FODA | 22 |
| Market share | 30 |
| Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 31 |
| Estructura de costos | 33 |
| Análisis de los consumidores | 35 |
| Visión general del Mercado | 35 |
| Consumer insights de viajeros argentinos | 36 |
| Target - Perfil del Consumidor Actual | 36 |
| Estacionalidad | 38 |
| Customer Journey | 38 |
| Factores que influyen en la decisión de compra | 40 |
| Conclusiones de la Investigación de mercado | 41 |



| | |
|---|----|
| Análisis estratégico de la empresa | 41 |
| FODA – Conclusiones. | 41 |
| Core Business. | 43 |
| Core Products. | 43 |
| Atributos del servicio. | 44 |
| Personal de contacto y prestadores de servicio. | 48 |
| Contexto inanimado. | 49 |
| Posicionamiento actual. | 49 |
| Brand Sun Model. | 50 |
| Price Index. | 52 |
| Distribución. | 53 |
| Comunicación. | 54 |
| Plan de Marketing | 55 |
| Objetivos Extraeconómicos. | 55 |
| Misión. 55 | |
| Visión. 55 | |
| Objetivos Económicos. | 55 |
| De ventas. 55 | |
| Sobre los consumidores. | 55 |
| Plan de acción | 56 |
| Millennials (Youth & Independent Professionals). | 56 |
| Active boomers. | 57 |
| Acerca de los programas de fidelidad. | 57 |
| Posicionamiento. | 59 |
| Consumer insight. | 59 |
| Esencia de la marca. | 61 |
| Marketing mix | 62 |
| Producto y Cartera de servicios | 62 |
| Price Index. | 65 |
| Distribución. | 66 |
| Comunicación. | 67 |
| Presupuesto y Cuadro de resultados | 74 |
| Control y medición de resultados | 77 |
| Cronograma | 80 |
| Conclusiones del plan de marketing. | 81 |



| | |
|---|-----|
| Referencias bibliográficas | 82 |
| Anexo | 85 |
| Figura 1. Target millennial | 85 |
| Figura 2. Vuelos Internacionales | 86 |
| Figura 3. Vuelos Internacionales por aerolínea | 86 |
| Figura 4. Proyección de market share | 87 |
| Figura 5. Proyección de ventas | 87 |
| Figura 6. Proyección de crecimiento | 87 |
| Figura 7. Price Index Economy | 88 |
| Figura 8. Price Index Business | 88 |
| Figura 9. Price Index | 89 |
| Figura 10. SOI Digital | 90 |
| Figura 11. Motivos de visita a Nueva Zelanda | 91 |
| Figura 12. Composición del público | 91 |
| Figura 13. Diseño de encuesta online | 92 |
| Figura 14. Resultados obtenidos en encuestas cuantitativas | 96 |
| Figura 15. Diseño de encuestas cualitativas | 106 |
| Figura 16. Resultados obtenidos en encuestas cualitativas | 107 |
| Figura 17. Conclusiones de la Investigación de mercado | 111 |
| Figura 18. Categorías de vuelo | 115 |
| Economy 115 | |
| Economy Skycouch | 117 |
| Premium Economy | 119 |
| Business Premier | 120 |
| Figura 19. Servicios adicionales | 120 |
| Figura 20. Análisis de touchpoints | 121 |
| Figura 21. Share of investment por medio | 122 |
| Figura 22. Presupuestos | 122 |



Resumen del proyecto

El presente trabajo se centrará en el desarrollo de un plan de marketing para Air New Zealand, cuya propuesta de valor estará orientada al segmento *millennial* que viaja año a año mediante el programa de *Working Holliday Visa*.

En Argentina, cada vez son más los jóvenes argentinos de entre 18 y 34 años que deciden viajar al exterior dentro del programa *Working Holliday Visa*, y Nueva Zelanda se ha convertido en la meca del turismo laboral universitario. En el trabajo, se abordarán las características del segmento de mercado y del destino turístico, indagaremos sobre el comportamiento de consumo de los *millennials* y extraeremos *consumer insights*, que serán los cimientos de la estrategia de la marca.

El mismo buscará responder qué experiencia de vuelo buscan los *millennials* que aplican al programa y qué propuesta de valor debería incluir Air New Zealand para ser valorada como la número uno a la hora de viajar en dicho programa, y a la hora de elegir Nueva Zelanda como destino.

El objetivo que perseguirá el trabajo será desarrollar un plan de marketing para posicionar a la aerolínea en el mercado argentino, destinado a jóvenes que desean viajar a Nueva Zelanda.

Por último, la metodología propuesta será: a) cuantitativa, para dimensionar el mercado al que apunta la marca, a través de encuestas y de datos proporcionados por la Embajada de Nueva Zelanda; b) cualitativa, para indagar en profundidad sobre los *consumer insights* de los consumidores y su percepción de la marca. En cuanto a los tests de conceptos empleados al final del trabajo, la técnica de recolección de datos prevista será cualitativa, mediante focus groups.



Justificación

Desde 2003, Nueva Zelanda comenzó a brindar oportunidades de trabajo a argentinos que deseaban vivir una nueva experiencia, a partir de un programa denominado “*Working Holliday VISA*”, que comenzó otorgando 200 cupos en su momento, y en la actualidad se ha ampliado a 1000 personas por año.

De acuerdo con una nota de La Nación (2010): “cada vez son más los jóvenes argentinos de entre 18 y 25 años que deciden viajar al exterior para ser parte de algún programa *Working Holliday*, una tendencia que comenzó a mediados de los ‘90, y que por estos años se afianzó, sobre todo con destinos poco convencionales, como Nueva Zelanda, hoy la más buscada”. Finalmente, este destino ha logrado posicionarse como la meca del turismo laboral universitario, y ha cobrado tal magnitud de atracción que las vacantes se agotan el mismo día en que se abre la inscripción online al programa. Al mismo tiempo, en los últimos años Nueva Zelanda ha cobrado mucha atracción como destino turístico, habiendo ascendido a 17 mil la cantidad de turistas argentinos que recibe el país por año¹.

Air New Zealand, la aerolínea que desembarcó en Argentina en 2015 dirige su comunicación a un público amplio, comprendido entre 24 a 60 años, sin ofrecer una propuesta más personalizada, adaptada a esta oportunidad de mercado que genera el programa de *Working Holliday*, que estaría destinado en mayor medida a los *millennials*. Actualmente la mayoría de los clientes de esta aerolínea pertenecen a un rango etario más alto, de entre 45 a 65 años, ya que este target se encuentra más atraído por la comodidad en vuelo y el confort que caracterizan los servicios de la aerolínea.

Considerando el perfil sociodemográfico de los turistas argentinos que recibe Nueva Zelanda, la propuesta de servicio actual de la aerolínea no consigue atraer al segmento más joven -de 18 a 40 años-, que de acuerdo con la infografía obtenida de Turismo de Nueva Zelanda, son la mayor proporción de los turistas. En cambio, la aerolínea hoy es elegida en mayor medida por el público que ronda los 45 a 70 años, que buscan vacacionar o visitar

¹ Fuente: TELAM, 2017. <http://www.telam.com.ar/notas/201709/207900-argentina-nueva-zelanda-destinos-turismo-rutas-aereas.html>



familiares, que se los denomina “*Active Boomers*” y representan sólo el 20% del turismo que recibe el destino.

En cuanto a las experiencias innovadoras para el público *millennial*, AirFrance lanzó recientemente una nueva marca llamada “Joon” basada en este concepto. Esta marca nace con el objetivo de responder a las expectativas de las nuevas generaciones de viajeros, por ese motivo, se distingue por la flexibilidad y la experiencia personalizada.

En Argentina, los *millennials*, entendida como la generación que se encuentra entre los 21 a 34 años, abarca el 22% de la población, y según un estudio de Nielsen –ver Figura 1 en Anexos-, se estima que en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo y el 75% de la fuerza de consumo mundial². Esta generación se centra en el corto plazo, y antes de ahorrar para comprar su propia vivienda, el 81% de ellos prefiere gastar su dinero en viajar, vivir nuevas experiencias y conocer el mundo.

Desarrollaremos un plan de marketing orientado a posicionar a la aerolínea como la número uno al pensar en Nueva Zelanda como destino turístico, ya que actualmente no propone un servicio diferencial que acompañe la experiencia de viaje que busca el público *millennial*, y considero que esta es una oportunidad estratégica clave para el posicionamiento de la marca.

Planteamiento del problema

Los servicios ofrecidos actualmente por Air New Zealand no ofrecen una propuesta atractiva e innovadora para los Millennials, que son un target muy definido por sus valores y creencias, y para quienes viajar cobra un nuevo significado. Los Millennials no quieren sentirse ‘atados’ a un espacio físico, ni a un mismo trabajo durante toda la vida, en su lugar, prefieren vivir diferentes experiencias en distintas partes del mundo, donde el trabajo queda relegado a un segundo plano y se configura en función del momento que están viviendo.

Nueva Zelanda es uno de los destinos más anhelados por la calidad de vida que provee, sus paisajes, y las opciones de trabajo temporales que presenta para los turistas más jóvenes, y

² Fuente: Nielsen - INFOGRAFÍA: MILLENNIALS Y EL CONSUMO EN ARGENTINA



existe un sinnúmero de argentinos que buscan año tras año aplicar al programa de “Argentina *Working Holliday Visa*”, para trabajar en el país.

En cuanto a la experiencia de vuelo, hoy los *millennials* argentinos no cuentan con un servicio adaptado a sus necesidades. Este segmento demanda una experiencia de vuelo con mayor conectividad, creatividad e innovación que potencie las experiencias que buscan vivir.

Al mismo tiempo, las personas que viajan en mayor medida a Nueva Zelanda pertenecen al segmento que ronda los 18 años hasta los 40 inclusive, que es el target que actualmente la aerolínea no logra conquistar.

Existen otras aerolíneas que llegan a Nueva Zelanda y Australia -país frecuentado también por su conexión más sencilla y económica con Nueva Zelanda-. Desde Argentina las personas pueden optar por el servicio de LATAM o Aerolíneas Argentinas principalmente, aunque ninguna de ellas cuenta con el beneficio de tener vuelos directos a este destino, como brinda Air New Zealand.

Para analizar con mayor profundidad por qué Air New Zealand no capta clientes del segmento millennial y pueda así replantear propuestas de servicio acordes a este target, abordaremos los siguientes interrogantes:

- ¿Qué experiencia de vuelo buscan los *millennials* que aplican al programa *Working Holliday Visa*?
- ¿Qué propuesta de valor debería incluir Air New Zealand para ser valorada como la número 1 para viajar a Nueva Zelanda?
- ¿Cómo debería ser el Customer Journey que atravesarían los clientes al adquirir esta nueva propuesta de la marca?

Objetivos

Objetivo general

1. Posicionar a Air New Zealand como la marca número 1 para viajar a Nueva Zelanda, a través de *Working Holliday*.



Objetivo específico

1. Redefinir la propuesta de valor de la marca para satisfacer las necesidades de los más jóvenes.
2. Adaptar y redefinir el Customer Journey de acuerdo con la nueva propuesta de la marca orientada al segmento millennial.

Marco teórico (preliminar)

En el presente trabajo se utilizarán diferentes argumentos sobre los siguientes ejes: a) *millennials* b) Turismo para millennials, c) Desarrollo de marcas, d) Marketing Estratégico, e) Posicionamiento, en los cuales se emplearán conceptos de diversos autores.

a) Millennials

“Millennials se define a la generación de personas nacidas entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio y en plena prosperidad económica antes de la crisis. Los Millennials son la futura generación de consumidores y usuarios con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer. Se caracterizan por ser nativos digitales, es decir, dominan la tecnología como si fuera una prolongación de su propio cuerpo.” (Recuperado de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los millennials?, 2017)

“Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo mundial de jóvenes representa aproximadamente 190 millones de viajes internacionales al año y se proyectan 300 millones para 2020. Los Millennials representan un 20% de todos los turistas internacionales. Por su poder adquisitivo, todavía no son los clientes más importantes de las aerolíneas, los hoteles, ni de los operadores turísticos, pero sí lo serán dentro de 5 años.” (Recuperado de pulsoturistico.com, 2015)

b) Turismo para Millennials

“Otras dos características esenciales de la generación Millennials son el ser más propicios a expresar su descontento cuando han tenido una mala experiencia en un hotel, restaurante o un vuelo, y la continua utilización de dispositivos móviles. En cuanto a lo primero,



8 de cada 10 Millennials considera de gran importancia las críticas y opiniones tanto para sus viajes de trabajo como de ocio.” (Recuperado de eleconomista.com, 2013)

“Los pasajeros pueden disfrutar de alimentos y bebidas orgánicas, bebidas alcohólicas de alta calidad, incluidos cócteles exclusivos diseñados por el Experimental Cocktail Club de París y cerveza artesanal, así como una completa oferta de entretenimiento digital. (...) Air France dijo anteriormente que no considera a Joon como un operador de bajo costo, sino como una marca centrada en el estilo de vida enfocada en el diseño y la tecnología digital.” (Recuperado de businessinsider.com, 2017)

c) Desarrollo de marcas

“La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son: reconocimiento del nombre de la marca, fidelidad a la marca, calidad percibida, asociaciones de la marca.” (Vaccaro C. S., 2011).

d) Marketing Estratégico

“En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas, y se conocen las reglas del juego. En ellos, las empresas tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio de mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre al agua del océano rojo. Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque Do Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde validez porque las reglas del juego todavía no existen” (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2015).

“(…) en un mundo reconstruccionista, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un océano azul.” (Kim, W. C., & Mauborgne, R., 2015).



e) Posicionamiento

“El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares” (Trout, J., & Ries, A., 1986)

Metodología y técnicas para utilizar

Para lograr dimensionar el mercado potencial de jóvenes *millennials* que desean viajar a Nueva Zelanda se debe llevar a cabo un estudio ad-hoc cuantitativo, mediante encuestas online sobre una muestra representativa superior a 20 casos, de personas que hayan viajado a este destino o se encuentren interesadas en hacerlo en el corto plazo. Asimismo, se solicitarán datos cuantitativos ya recabados por la Embajada de Nueva Zelanda y la oficina de Turismo de Nueva Zelanda, quienes poseen investigaciones de mercado acerca del perfil sociodemográfico de los turistas argentinos que reciben. Otra de las fuentes que se indagará con mayor profundidad serán foros de usuarios en portales de viajes donde consulten acerca de Nueva Zelanda.

En segundo lugar, para adentrarnos en los *insights* del consumidor y comprender qué servicios valoraría este segmento, deberemos realizar un estudio cualitativo para indagar cuáles son los deseos más profundos de los *millennials* a la hora de viajar. Para alcanzar este objetivo se recurrirá a las entrevistas en profundidad, sobre una muestra de 20 personas pertenecientes al segmento, que hayan viajado a Nueva Zelanda, para conocer en detalle las motivaciones del consumidor y detectar oportunidades. Entre las entrevistas en profundidad que se realizarán, también se entrevistará a agencias de turismo para conocer qué consultas tienen los viajeros a este destino, así como también las motivaciones que los impulsa a elegir este viaje.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

AEROLÍNEA MILLENNIAL

AUTOR: LUCÍA N. RIMIERI

DNI: 37.009.241

DIRECTOR: MG. DIEGO LÓPEZ MOAR

DIRECTOR DE TUTORÍA: RAMIRO AGUSTÍN RODRÍGUEZ ANDRÉ

TUTOR: ROCÍO VEDOVATTI

DICIEMBRE 2018



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se centrará en el desarrollo de un plan de marketing para reposicionar a la marca *Air New Zealand* dentro del segmento más joven de pasajeros, cuya propuesta de valor estará orientada específicamente al segmento *millennial*, para aquellos jóvenes que eligen viajar mediante el programa de *Working Holliday Visa*. A lo largo de este plan de marketing se abordarán las características de este segmento de mercado y del destino turístico, indagaremos sobre el comportamiento de consumo de los *millennials* y extraeremos *consumer insights*, los cuales serán los cimientos de la estrategia de la marca.

Air New Zealand busca posicionarse como la número uno al momento de pensar en Nueva Zelanda como destino turístico, pero no propone un servicio diferencial que acompañe la experiencia de viaje que busca el público *millennial*, y esta podría ser una oportunidad estratégica clave para el posicionamiento de la marca.

De acuerdo con una nota de La Nación (2010), “cada vez son más los jóvenes argentinos de entre 18 y 25 años que deciden viajar al exterior para ser parte de algún programa *Working Holliday*, una tendencia que comenzó a mediados de los 90, y que por estos años se afianzó, sobre todo con destinos poco convencionales, como Nueva Zelanda, hoy la más buscada”. Actualmente Nueva Zelanda otorga 1.000 cupos por año para participar de este programa, y ha logrado posicionarse como la meca del turismo laboral universitario, cobrando tal magnitud de atracción que las vacantes se agotan el mismo día en que se abre la inscripción online al programa. Hoy este país recibe 17 mil turistas argentinos por año.

Actualmente, la mayoría de los clientes de esta aerolínea pertenecen a un rango etario más alto, de entre 45 a 65 años, ya que este target se encuentra más atraído por la comodidad en vuelo y el confort que caracterizan los servicios de la aerolínea.

Considerando el perfil sociodemográfico de los turistas argentinos que recibe Nueva Zelanda, la propuesta de servicio actual de la aerolínea no consigue atraer al segmento más joven -de 18 a 40 años-, que de acuerdo con la infografía obtenida de Turismo de Nueva Zelanda, corresponde a la mayor proporción de los turistas. En cambio, la aerolínea hoy es elegida en mayor medida por el público que ronda los 45 a 70 años, que buscan vacacionar o



visitar familiares, denominados “*Active Boomers*”, que representan cerca del 20% del turismo que recibe el destino.

En Argentina, los *millennials*, entendida como la generación que se encuentra entre los 21 a 34 años, abarca el 22% de la población, y según un estudio de Nielsen –ver Figura 2 en Anexos-, se estima que en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo y el 75% de la fuerza de consumo mundial.

Plazos

El plan de marketing, que engloba el desarrollo de la estrategia hasta la ejecución de las acciones tácticas, se desarrollará a partir de agosto 2018 hasta diciembre 2019.

Inversión

Las acciones por desarrollar contarán con un presupuesto de ARS \$5,835,000.00.

Diagnóstico

Análisis de Macroentorno

Análisis PEST.

- **Político:** Argentina se encuentra atravesando una profunda crisis política-económica, que trae aparejada como consecuencia la devaluación de la moneda, inflación, desempleo e inestabilidad. Ante esta crisis, el gobierno ha resuelto solicitar un préstamo al Fondo Monetario Internacional -FMI-, con la esperanza de que este afiance la confianza en el mercado argentino, atraiga nuevas inversiones extranjeras y reactive el crecimiento económico. Una nota periodística relevada del diario Perfil de agosto del corriente año, acerca de un informe generado por la consultora Ecolatina, indica que la pérdida de ingreso real de las familias (salarios, prestaciones sociales y empleo) en conjunto con las tasas de interés elevadas, dieron como resultado una contracción del consumo, que podría repuntar en 2019 si el mercado cambiario logra estabilizarse.

A su vez, la inestabilidad política y económica en Argentina tiene como consecuencia un incremento en la tasa de desempleo que, de acuerdo con el INDEC, asciende a 9,6%, y es por este motivo que muchos argentinos buscan nuevas oportunidades de



desarrollo profesional fuera del país. Tal como sucedió durante la crisis acaecida en 2001, donde se produjo un éxodo de argentinos hacia España e Italia principalmente, una gran cantidad de argentinos está evaluando emigrar hacia otros países en busca de empleo y de mayores oportunidades de crecimiento.

En cuanto a la industria aeronáutica en el país, recientemente el gobierno aprobó el ingreso de aerolíneas *low cost* para volar en rutas argentinas, lo cual impacta en gran medida en la elección de destinos de los pasajeros, que se ven atraídos por la mayor oferta de tarifas. Este es el caso de Norwegian, JetSmart, Avianca, Flybondi, entre otras. El ministro de transporte Guillermo Dietrich y Gustavo Santos, secretario de turismo, participaron del acto donde se anunció la introducción de estas empresas al país en el marco de un modelo de negocios denominado “*ultra low cost*”, que busca incrementar la cantidad de vuelos.

- **Económico:** El efecto de la devaluación ocurrida durante el mes de agosto de 2018 en el marco de la crisis económica que está transitando el país, impactó en la elección de destinos de los pasajeros, los cuales se están inclinando en mayor medida por destinos nacionales en detrimento de los vuelos internacionales, debido al reciente disparo del dólar. Sin embargo, una nota relevada de Infobae del mes de octubre, indica que el sector turístico se está recomponiendo, debido a que el dólar se encuentra estabilizado, cercano a los \$38 pesos argentinos, y gracias a menores tarifas en dólares de los vuelos internacionales, que han descendido entre 30% y 35% en relación con el mismo periodo del año anterior. También se destaca que, en las últimas semanas del mes de octubre, la caída de ventas de pasajes internacionales se está recuperando, ascendiendo del 40% en agosto, al 27% en octubre.

Además, la aparición de vuelos *low cost* con tarifas sumamente accesibles para vuelos de cabotaje también incide en esta tendencia. A partir de 2019, las *low cost* ampliarán sus rutas, alcanzando destinos internacionales. Considerando el mercado neozelandés, que también se encuentra atravesando una fuerte devaluación de su moneda, ha alentado a los visitantes extranjeros a viajar, aumentando la demanda de vuelos internacionales comerciales de larga distancia.

- **Social:** Las fluctuaciones en la política económica de nuestro país muestran síntomas de “agotamiento económico” que impacta mayormente en la clase media. La estratificación, que sigue la metodología de la Asociación Argentina de Marketing, releva variables como educación, empleo, categorización laboral, cobertura de salud y los aportantes



del hogar. En el tope de la pirámide, el cinco por ciento de la población se encuentra en el segmento más “rico”, ABC1 y en la base de la pirámide, un 19%, pertenece a la clase baja. Entre el año 2015 y 2017, la consultora Delfos, realizó un estudio que incluyó a 36 ciudades del país en el cual concluyeron que la clase media se redujo un 5% con relación al 2015 e impactó incluso en la clase media baja. Durante la última década, el segmento ABC1 no ha sufrido grandes oscilaciones y en los últimos 3 años se mantuvo en el 5% de la población. Si bien la crisis económica impacta fuertemente en el turismo, la tendencia que se observa es un incremento en los movimientos nacionales, y un decrecimiento en destinos internacionales. No obstante, los segmentos de mayor poder adquisitivo continúan eligiendo destinos internacionales, dedicando mayor tiempo a la búsqueda de promociones, planes de cuotas, buscadores de ofertas como turismocity.com o mediante el canje de millas. Actualmente, la Argentina tiene un promedio de 26 pasajeros de avión cada 100 habitantes, y se espera que la introducción de las *low cost* incremente este número.

- **Tecnológico:** El análisis de la tecnología es un punto de gran relevancia ya que ha tenido un salto cualitativo y exponencial en los últimos años. La gran penetración mundial de redes sociales como Facebook y de foros de viajeros permiten a los usuarios generar grupos de Work & Holliday donde pueden compartir experiencias, ofertas de trabajo, ofertas de hospedaje, entre otros, para facilitar el asentamiento de extranjeros en otros países. De esta forma se han hecho más populares destinos como Nueva Zelanda, Australia, Canadá, e Irlanda entre otros, que, ante la democratización de la información y la creciente facilidad de búsqueda, incrementa la competencia entre países a la hora de captar extranjeros como fuerza laboral en cada país.

En cuanto a la incorporación de mayor tecnología en aeropuertos y en aeronaves, el uso de aplicaciones móviles con múltiples ofertas de entretenimiento a bordo significa una mejora en la experiencia de vuelo. Si bien Argentina aún no ha incorporado avances tecnológicos en el proceso de *check-in*, un aeropuerto de Miami ha instalado balizas de alimentación de datos incluyendo los tiempos de demora en llegar a las puertas de abordaje, detalles de los puntos de venta de comida cercanos y las actualizaciones en referencia al estado del equipaje para recogerlo. También, los pilotos hoy utilizan inteligencia artificial y simuladores para aprender rutas de navegación; esto permite reducir los costos de entrenamiento ya que el sistema puede ser reconfigurado fácilmente para modelos de aviones distintos y requiere menos instructores. Estos avances dan cuenta del gran potencial que presentan las aplicaciones móviles, el uso de datos y la inteligencia artificial para mejorar



procesos claves para la industria aeronáutica como el *check-in*, el despacho de equipaje, y la contratación de servicios adicionales, sin destinar demasiado tiempo y mejorando la experiencia de vuelo.

Contexto Actual de la industria.

En el marco de un nuevo modelo de negocios denominado “Ultra Low Cost”, que pretende incentivar el aumento de vuelos, han desembarcado nuevas líneas aéreas *low cost*, que brindan mayor oferta de tarifas y están modificando la participación de empresas que anteriormente lideraban en cantidad de pasajeros transportados anualmente, e incluso modifica sustancialmente los hábitos de vuelo de los pasajeros. En este contexto, Aerolíneas Argentinas y LATAM están disminuyendo su participación en el mercado argentino, mientras que otras aerolíneas como Andes, Flybondi y Avianca están aumentando su venta de pasajes. Además, continúan apareciendo nuevos competidores como Norwegian, Lasa y JetSmart. Por otro lado, el efecto de la devaluación y el consecuente aumento del dólar impactó fuertemente en el turismo, incrementando en gran medida la cantidad de vuelos dentro del país en detrimento de los vuelos internacionales, panorama que pareciera estar recuperándose lentamente.

Análisis de Microentorno

La marca: Air New Zealand.

Air New Zealand se originó en 1940 como Tasman Empire Airways Limited (TEAL), una compañía que opera vuelos entre Nueva Zelanda y Australia. TEAL pasó a ser propiedad exclusiva del gobierno de Nueva Zelanda en 1965, tras lo cual pasó a denominarse Air New Zealand. La aerolínea prestó servicio en rutas internacionales hasta 1978, cuando el gobierno la fusionó con la National Airways Corporation (NAC) en una sola aerolínea con el nombre de Air New Zealand. Air New Zealand fue privatizada en 1989, pero volvió a ser propiedad mayoritaria del gobierno en 2001 después de la bancarrota debido a un acuerdo fallido con la aerolínea australiana Ansett Australia.

La red de rutas de Air New Zealand se centra en Australasia y el Pacífico Sur, con servicios de larga distancia hacia el este de Asia, las Américas y el Reino Unido. El eje principal de la aerolínea es el aeropuerto de Auckland. Air New Zealand tiene su sede en un



edificio llamado "The Hub", ubicado a 20 km del aeropuerto de Auckland, en el Wynyard Quarter de Auckland.

Air New Zealand actualmente opera una flota de aviones Airbus A32, Boeing 777 y Boeing 787. Air New Zealand fue galardonada como la aerolínea del año en 2010 y 2012 por los Air Transport World Global Airline Awards. En 2014, Air New Zealand fue clasificada como la aerolínea más segura del mundo por JACDEC.

Esta aerolínea se enfoca en el segmento premium, y se destaca por el confort de sus butacas, las cuales poseen más espacio entre sí en comparación con otros aviones, y por otorgar menús y entretenimiento en vuelo de gran calidad.

Visión.

“Nos esforzamos en ser la aerolínea número uno en cada uno de los mercados en los que brindamos nuestros servicios, creando equipos de trabajo comprometidos con nuestros clientes.”

Análisis de la competencia

Tendencia del mercado.

Cada vez son más los jóvenes entre 24 y 35 años que buscan emigrar hacia otros países en busca de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esta tendencia es aún mayor actualmente, en el contexto de crisis que se encuentra atravesando el país, donde la inestabilidad laboral es mayor.

Por otro lado, la crisis económica en conjunción con el auge de las aerolíneas *low cost* -que durante 2018 afianzarán su presencia en el mercado local proveyendo vuelos de cabotaje pero que hacia 2019 esperan participar activamente con vuelos internacionales- cambiaría notoriamente los hábitos de consumo de vuelos al exterior y significaría un incremento en vuelos muy positivo para la industria.

Lanzamiento de “Joon”.

Cabe destacar que el público más joven demanda experiencias innovadoras durante el vuelo. Air France detectó oportunamente este insight, y lo tomó como disparador de su



nueva marca llamada “Joon”, basada en este concepto de brindar experiencias innovadoras para el público *millennial*. Esta marca nace con el objetivo de responder a las expectativas de las nuevas generaciones de viajeros, por ese motivo, se distingue por la flexibilidad y la experiencia personalizada. Es el único precedente existente hasta el momento de una aerolínea que ha diseñado una propuesta de valor diferente adaptada a este segmento de consumidores.

El posicionamiento de Joon tiene como objetivo aumentar la penetración de Air France en el target de 18-35 años. La aerolínea propone un diseño sencillo, moderno e innovador, cuyo posicionamiento no es *low-cost*. Ofrece a los clientes vuelos con estándares de calidad comparables a los de Air France, pero con mayor innovación desde el punto de vista digital y de tecnología aplicada, catering, diseño de cabinas, y experiencia de cliente, así como mejoras en el método de pago. Joon contará con diez aeronaves para 2020, abarcando el 30% de las operaciones Air France-KLM.

De acuerdo con una nota relevada de Europapress, el presidente de la aerolínea Jean-Marc Janaillac, indicó que los resultados del lanzamiento de Joon han sido completamente positivos para el grupo económico Air France-KLM, e incluso les ayudaría a reducir costos de cara a 2019:

“El resultado operativo del ejercicio fue positivo, con unas ganancias de 1.488 millones de euros en 2017, un 41,8% más que los 1.049 millones de euros del año anterior. El beneficio operativo antes de impuestos (Ebitda) en el conjunto del año alcanzó los 3.264 millones de euros, un 20,3% más que en 2016, mientras que su resultado bruto de explotación antes de amortizaciones y alquileres (Ebitdar) ascendió a 4.352 millones de euros, un 14,9% más. Estos logros fueron de la mano de importantes avances estratégicos que incluyen el fortalecimiento y la ampliación de nuestra red de alianzas y el exitoso lanzamiento de 'Joon'.” (Jean-Marc Janaillac. 2018)

La idea de “Joon” como propuesta de valor atractiva para el público *millennial* se tomará como output a la hora de diseñar la cartera de servicios y la nueva propuesta de valor que se desarrollará para Air New Zealand en el presente trabajo.



Competidores directos.

Existen otras aerolíneas que comercializan vuelos a Nueva Zelanda: desde Argentina las personas pueden optar por el servicio de LATAM, Aerolíneas Argentinas, Qantas, KLM y Fly Emirates principalmente, aunque ninguna de ellas cuenta con el beneficio de tener vuelos directos a este destino, como brinda Air New Zealand.

De acuerdo con la información obtenida de EANA -ver Figura 3 y 4 en Anexo- donde se indica que la mayor participación en Argentina corresponde a LATAM (76%) y Aerolíneas Argentinas (72%), y con relación a la información obtenida en las encuestas online, donde se destaca que LATAM fue elegida en el 37% de los casos, consideraremos que LATAM y Aerolíneas Argentinas son los competidores directos de Air New Zealand en Argentina.

- **LATAM:** Es la compañía aérea que fusiona LAN (de origen chileno) y TAM (brasileña). A través de esta fusión logró afianzar su representación dentro de Latinoamérica, compartiendo rutas e incrementando su frecuencia de vuelos, repartiendo sus costos operacionales de un modo más eficiente y obteniendo un poder de negociación mayor.
- **Aerolíneas Argentinas:** La aerolínea de bandera argentina, surge en 1950 a partir de un decreto del entonces presidente Juan Domingo Perón. En 2008 comenzó a ser administrada por el estado argentino, y la empresa agrupa las líneas aéreas Austral Líneas Aéreas, Aerolíneas Argentinas (comercial), Aerolíneas Argentinas (carga), Aerohandling, Optar -que brinda servicios turísticos-, y JetPaq. En 2011 lanzaron un servicio “vip” destinado a clientes premium denominado “Club Economy”, que brinda mayor confort a bordo, un proceso de check-in diferenciado, prioridad en el embarque, flexibilidad de tarifas, devoluciones sin penalidades, mayor franquicia de equipaje despachado, acceso a salas vip, mejores opciones de catering, y prioridades en entrega de equipaje.

Frecuencias de vuelo.

- **Air New Zealand:** Posee 5 frecuencias: lunes, martes, jueves, sábados y Domingos. Salida: 00:05. Llegada: 05:20 +1. Los vuelos poseen 13 horas de



duración y son directos. La ruta es operada en aeronaves Boeing 787-9 Dreamliner (avión líder en innovación y tecnología a nivel mundial) de 302 asientos en tres clases: 18 en business, 21 en premium economy y 263 en economy.

- **LATAM Airlines:** vuela directamente entre Nueva Zelanda y Santiago, ofreciendo conectividad en Brasil. No posee vuelos directos desde Argentina a Nueva Zelanda.
- **Aerolíneas Argentinas:** posee vuelos directos a Auckland, compartiendo la ruta con Air New Zealand.

FODA.

Para realizar un análisis de los factores internos y externos que atañe a Air New Zealand en relación con sus principales competidores, se llevó a cabo la matriz creada por Albert S. Humphrey, para profundizar en el conocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de cada marca.

| | AIR NEW ZEALAND | LATAM | AEROLÍNEAS ARGENTINAS |
|-------------------|---|---|---|
| Fortalezas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. Poseen la mayor participación de mercado dentro de Nueva Zelanda (51,6%). ▪ Posee acuerdos de asociación y código compartido con varias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte presencia y liderazgo en Latinoamérica hacia diferentes destinos. ▪ Posee el 37,1% de market share en vuelos a Nueva Zelanda. ▪ Múltiples promociones y descuentos, y | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte liderazgo en Argentina. ▪ Opera múltiples destinos y rutas a precios económicos. ▪ Amplia trayectoria. ▪ Gran flota. ▪ Posee acuerdos comerciales con otras líneas aéreas con el fin de ampliar sus |



| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>aerolíneas seleccionadas, entre ellas Aerolíneas Argentinas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se destaca como una de las aerolíneas con mejor servicio a bordo y como la más comfortable.▪ Su mix entre confort - servicio a bordo y precio es muy valorado dentro de un target amplio (+18).▪ Amplia trayectoria dentro del rubro.▪ Buena reputación marcaria. Múltiples premios.▪ Flota de aviones de | <p>alianzas estratégicas con bancos.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Amplia trayectoria.▪ Mayor frecuencia de vuelos y múltiples rutas hacia gran cantidad de destinos.▪ Aviones modernos, de bajo costo de mantenimiento▪ Cadena de suministro más confiable a partir de fusiones y adquisiciones corporativas.▪ Poseen programa de fidelidad: LATAMPASS, con múltiples comercios adheridos y con una alianza fuerte con BBVA Francés. | <p>destinos (posee código de ruta compartido con Air New Zealand para operar vuelos hacia Nueva Zelanda).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Poseen programa de fidelidad: Aerolíneas Plus, con múltiples comercios adheridos y con alianzas bancarias.▪ También ofrece paquetes turísticos.▪ Vuelos directos a NZ. |
|--|---|---|--|



| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>última generación.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cadena de suministro más confiable a partir de fusiones y adquisiciones corporativas.▪ Sólida cartera de marcas que se mantiene estable a lo largo de los años.▪ Mayor diversidad de clases de vuelo, con diferentes opciones de confort a bordo.▪ Gran presencia en diferentes mercados, que le permite consolidarse y expandirse.▪ Realizan innovaciones | <ul style="list-style-type: none">▪ Se encuentra dentro de las 36 aerolíneas más reconocidas a nivel mundial.▪ Se enfoca en la sustentabilidad y la eficiencia.▪ También ofrece paquetes turísticos. | |
|--|--|---|--|



**de producto
frecuentemen
te** (mayor
satisfacción de
sus clientes).

- **Están
investigando
opciones más
ecológicas
alternativas al
uso de
combustible
actual.**
- **Administració
n de
relaciones con
los clientes
eficaz.
Programa de
fidelidad
Airpoints.**
- **Promociones
y tarifas
económicas
durante
temporada
hacia Nueva
Zelanda.**
- **Vuelos
directos.**
- **Cuentan con
personal
calificado y**



| | | | |
|----------------------|---|--|---|
| | <p>con procesos de capacitación y aprendizaje, lo cual permite motivar al personal y transmitirles la cultura de la marca.</p> | | |
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none">▪ La introducción de nuevas rutas y conexiones constituyen un punto clave, que podría aumentar la competitividad de la aerolínea.▪ Incrementar alianzas estratégicas con turismo de Nueva Zelanda para brindar beneficios exclusivos en la estadía.▪ Apoyarse en | <ul style="list-style-type: none">▪ Mayor poder de negociación. Posee acuerdos con proveedores (combustible, por ejemplo) a nivel local, lo que le permite tomar ventaja frente a sus competidores.▪ Posee muchas rutas y frecuencia de vuelos que le permite incrementar la preferencia de los clientes, y tener una alta participación en | <ul style="list-style-type: none">▪ Explorar la demanda de servicios diferenciales, a través de Club Economy.▪ Posee subsidio estatal (mayor poder de negociación con proveedores frente a sus competidores), y posee ayuda del gobierno.▪ Accede a publicidad oficial.▪ Posee muchas rutas y frecuencia de vuelos.▪ Ampliar alianzas |



| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| | <p>medidas que protejan el medio ambiente y en la introducción de nuevas tecnologías para mejorar la preferencia de marca y optimizar costos.</p> | <p>Latinoamérica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar programas de fidelización, afianzándose en el mercado aún más. | <p>con comercios.</p> |
| <p>Debilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de pago: Actualmente no se puede abonar con efectivo, y los extranjeros deben abonar un recargo en las transacciones con tarjeta de crédito al abonar el pasaje. ▪ A pesar de que el producto es un éxito en | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Su reputación marcaría se vio afectada por la caída del vuelo 3054 de TAM en 2007. ▪ Su identidad marcaría no es clara ni está bien definida luego de su integración con TAM. ▪ Posee tarifas caras en comparación con Air New Zealand para | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Su reputación marcaría se ve afectada por varios incidentes con aviones que poseen falta de mantenimiento, y porque frecuentemente sus operarios adhieren a paros sindicales, teniendo que reprogramar sus vuelos. Menor confianza. ▪ Público |



| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>términos de venta, su posicionamiento y propuesta única de venta no está claramente definida.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Posee poco conocimiento de marca dentro de Argentina, debido a que ingresó al país en 2015 y aún le queda trabajo por realizar en materia de comunicación.▪ Poca trayectoria dentro de Argentina (3 años).▪ Aún debe trabajar la consideración <i>marcaria</i> dentro de los <i>millennials</i>. | <p>volar hacia Nueva Zelanda, y con múltiples escalas.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dificultad para acceder a precios de tarifas desde su web (problemas de UX) | <p>desconforme con el servicio en mayor medida.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Muy baja participación de mercado en vuelos a Nueva Zelanda (1,6% aproximadamente).▪ Escasa disponibilidad de recursos para realizar grandes inversiones (en tecnología, por ejemplo).▪ Sus vuelos hacia Nueva Zelanda poseen conexiones (no son directos).▪ Dificultad para acceder a precios de tarifas desde su web (problemas de UX)▪ Mayor incumplimiento con los horarios de salida y |
|--|---|--|---|

| | | | llegada. |
|-----------------|---|---|---|
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor poder de negociación: La competencia posee mejores acuerdos con distribuidores locales (por ejemplo: proveedores de combustible). El aumento del combustible ha representado una amenaza para la compañía, especialmente porque posee una gran flota. ▪ Las fluctuaciones monetarias de cada mercado, y la devaluación que se encuentra afrontando Argentina. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las fluctuaciones monetarias de cada mercado, y la devaluación que se encuentra afrontando Argentina. ▪ Los paros sindicales y huelgas. ▪ El aumento del combustible puede representar mayores costos y significaría un incremento en las tarifas. ▪ El ingreso de nuevos competidores (low cost) podrían significar una disminución de las ventas. ▪ Sus amenazas giran en torno a las alianzas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las fluctuaciones monetarias de cada mercado, y la devaluación que se encuentra afrontando Argentina. ▪ Los paros sindicales y huelgas. ▪ El aumento del combustible puede representar mayores costos y significaría un incremento en las tarifas. ▪ El ingreso de nuevos competidores (low cost) podrían significar una disminución de las ventas. |



| | | | |
|--|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Los paros sindicales y huelgas.▪ El aumento del combustible puede representar mayores costos y significaría un incremento en las tarifas.▪ El ingreso de nuevos competidores (low cost) podrían significar una disminución de las ventas. | <p>que pueda generar GOL con Delta, ya que de esa forma su participación en el mercado brasilero se vería perjudicada.</p> | |
|--|--|---|--|

Market share.

La llegada de Air New Zealand a Argentina en 2015 ha triplicado el volumen de turistas argentinos que viajan hacia Nueva Zelanda, cuya cifra asciende a 17.000 pasajeros. De acuerdo con las encuestas realizadas a viajeros que han visitado este destino, el 51,6% de los encuestados elige viajar a través de Air New Zealand, 37,1% viaja a través de LATAM, y el porcentaje restante (11,3%) escoge Aerolíneas Argentinas (1,6%), Qantas, Turkish, o Air Asia. De esta forma podemos concluir que Air New Zealand lidera en market share, LATAM se encuentra en segundo lugar con una participación de mercado muy alta para este destino, y Aerolíneas Argentinas posee una participación muy baja, pero por su poder de negociación en el país, y el hecho de que comparte el código de ruta con Air New Zealand, resulta relevante



para ser considerado como competidor directo. Para más información acerca de la proyección de Market Share ver Figura 5, 6 y 7 en Anexo.

De acuerdo con el concepto de Fair Share -o participación justa- que estipula que la cantidad de pasajeros que conforman la totalidad del mercado -equivalente a 17.000 por año- se distribuye equitativamente en función del porcentaje de ventas correspondiente a cada compañía, permite realizar una proyección del comportamiento del Market Share, considerando el plan de acción a implementar cada año, y que impactará principalmente en la participación de mercado que hoy pertenece a LATAM:

| Aerolínea | MS 2018 | MS 2019 | MS 2020 | MS 2021 | MS 2022 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ANZ | 51.6 | 53.1 | 54.3 | 55.3 | 56.1 |
| LATAM | 37.1 | 36 | 35.1 | 34.4 | 33.9 |
| AA | 1.7 | 1.3 | 1 | 1 | 1 |
| Otras ³ | 9.6 | 9.6 | 9.6 | 9.3 | 9 |
| Mercado total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Los aportes del economista M. E. Porter y su teoría acerca de las cinco fuerzas que influyen en la estrategia de la empresa con el fin de maximizar los recursos y posicionarse frente a la competencia, fueron considerados para comprender en detalle el rol que ocupan los clientes, los proveedores, los competidores entrantes, los productos sustitutos y la rivalidad:

- **Poder de negociación de los clientes:** Los pasajeros que desean viajar hacia Nueva Zelanda en vuelos directos solo pueden elegir a Air New Zealand, ya que el resto de las aerolíneas y principalmente LATAM en Argentina poseen múltiples escalas hasta el destino final. Por este motivo se considera que el cliente permanece cautivo en el caso que el cliente quiera viajar de forma directa ahorrando mayor tiempo y posee nula capacidad de negociación. Si surgieran nuevas opciones de servicios más económicos que vuelen de forma directa, aumentaría el poder de negociación de los clientes.

³ “Otras” corresponde a la participación que poseen Turkish Airlines, Qantas y Air Asia en el mercado argentino.



- **Poder de negociación de los proveedores:** El proveedor más importante es el fabricante de aeronaves comerciales, que están controladas por un duopolio formado por Airbus y Boeing, con un alto poder de negociación debido a que también son proveedores de los competidores. Sin embargo, el principal proveedor que posee mayor poder de negociación son las empresas de combustible: YPF, Shell y Petrobras. El aumento del costo del combustible impacta directamente en la tarifa del servicio de la aerolínea. Este es uno de los puntos más importantes a la hora de desarrollar la estrategia de la marca, ya sea para generar alianzas estratégicas con las petroleras o para evaluar el uso de nuevas tecnologías que abaraten este costo y reduzcan el riesgo.
 - **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Actualmente el mercado se encuentra convulsionado por el arribo de las aerolíneas low cost (Flybondi, Lasa, Norwegian, Avianca, JetSmart) que comenzaron a operar vuelos de cabotaje dentro de Argentina, y que esperan ampliar sus rutas a destinos internacionales para 2019. Su oferta de tarifas accesibles obligará a las aerolíneas que lideraban dentro del mercado argentino como LATAM y Aerolíneas Argentinas, a repensar su cartera de productos y sus respectivos precios para ser competitivas ante este nuevo panorama.
 - **Amenaza de productos sustitutos:** El *core business* de Air New Zealand son los vuelos a Auckland u otros destinos dentro de Nueva Zelanda, pero también opera vuelos a Australia, Japón e Islas Fiji. Podríamos considerar como producto sustituto los cruceros que puedan servir como conexiones entre estos destinos, pero no como sustituto de la ruta Buenos Aires – Auckland, por lo tanto, no se advierten amenazas en este ítem.
 - **Rivalidad entre los competidores:** Hoy en día el mercado es muy competitivo. Si bien hoy no hay una aerolínea low cost que opere vuelos de Buenos Aires a Auckland, JetStar, aerolínea low cost de Qantas, realiza vuelos comerciales hacia Nueva Zelanda, y puede configurar una opción más económica, con algunas escalas. Asimismo, el contexto actual podría posibilitar el ingreso de alguna aerolínea low cost en el corto plazo que comience a operar estas rutas. Aerolíneas Argentinas y LATAM son sus competidores directos en Argentina, y si bien no poseen vuelos directos al destino ni poseen la exclusividad de las rutas hacia Nueva Zelanda, pueden participar de eventos de e-commerce con descuentos más agresivos.



Estructura de costos.

Analizando la estructura de costos que atañen a las empresas aeronáuticas y a la industria en términos generales, podemos identificar los siguientes costos, de acuerdo con un estudio realizado por la Oficina de Regulación Económica de Bogotá en 2009:

Costos directos: Son todos los costos inherentes a las actividades e insumos que permiten que la operación del servicio aéreo se realice. Son los siguientes:

- Costos de tripulación - comando: Atañen a los costos por sueldos, viáticos, prestaciones sociales y costos de entrenamiento de pilotos y copilotos.
- Costo de tripulación – cabina: En este concepto se incorporan los costos por sueldos, viáticos, prestaciones sociales y costos de entrenamiento de los auxiliares de vuelo.
- Costo de seguros: Incluye los costos por seguros del casco de la aeronave, de responsabilidad civil, a pasajeros, a correo y a carga.
- Costo de servicios aeronáuticos: A este concepto se llevan todas las erogaciones realizadas por la empresa por concepto de Derechos de Tráfico y Aeroportuarios (Aterrizajes, Puentes de Abordaje y Parqueos).
- Costos de mantenimiento: cubre los costos de mano de obra y materiales directamente imputables a la conservación y reparación de aeronaves, incluyendo revisiones periódicas, y otros. Por mantenimiento se entiende la carga de los gastos generales relacionados para el mantenimiento y reparación de equipo de vuelo.
- Costo de servicio a pasajeros: Se refiere a todos los gastos incurridos por adquisición de alimentos, material de lectura y demás materiales consumibles por el pasajero durante el vuelo y que están cubiertos por la tarifa.
- Costo de combustibles: JET A1 y/o cualquier otro combustible.
- Depreciación: Cuando las aeronaves son propias se incluye el valor de su depreciación de acuerdo con las normas contables de cada país.
- Arriendo de aeronave: El costo del contrato de leasing.

Costos indirectos: Son todos los costos inherentes a las actividades e insumos de respaldo a aquellos que permiten que la operación del servicio aéreo se realice. Son los siguientes:



- Gastos administrativos: Corresponde a los gastos de personal, instalaciones, equipos y seguros de las actividades que no son operacionales.
- Gastos de ventas: Incluye los gastos de tiquetes, publicidad, comisiones y puntos de venta directa, las comisiones pagadas a las agencias de viajes entre otros, necesarios para ofrecer y vender el servicio.
- Gastos financieros: Se relacionan los intereses, comisiones, ajustes por tipo de cambio y demás gastos inherentes al manejo de los recursos financieros de la empresa.
- Horas de vuelo del periodo base del cálculo: Total de horas de vuelo realizado con las aeronaves que corresponden al tipo de equipo, durante el período reportado.
- Número de vuelos en el período: El total de ciclos realizados, durante el semestre, por las aeronaves del tipo del mismo tipo de equipo.
- Número de aeronaves: Corresponde a las aeronaves con las cuales se prestó el servicio durante ese período del mismo tipo.

En el contexto argentino, recientemente se ha modificado una reglamentación sobre el sector aeronáutico que habilita la eliminación de la tarifa mínima, lo cual beneficia a la industria y al cliente, ya que ahora posibilita tarifas más económicas. Esto cobra especial relevancia durante la guerra de tarifas que se está produciendo en el país en el contexto de ingreso de nuevas compañías *low cost*, que pregona mayor libertad de elección por parte del consumidor para diseñar su tarifa en función de los servicios adicionales que requiera, conformando una tarifa final que más se adapte a su capacidad económica.

En una nota de diario Clarín, en agosto de 2018, Fabricio Di Giambattista, presidente de la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (FAEVyT), explicaba: "Las empresas buscan ser rentables. Las *low cost* tienen bajos costos en general y, en el caso de Flybondi, busca ganarse un lugar en el mercado. En el caso de las empresas más tradicionales, las promociones están más vinculadas a los análisis de ocupación que tengan: serán para días y rutas en las que tengan baja ocupación ya sea porque no hay demanda corporativa o porque no es fin de semana largo. Así funciona en el mundo para que este tipo de acciones tengan continuidad" (Di Giambattista, F., 2018)

Este último caso que menciona Giambattista es el caso de Air New Zealand, cuyas promociones están relacionadas con fechas especiales y temporadas bajas de vuelos a Auckland, en base a la tasa de ocupación de asientos de la aerolínea.



Rentabilidad: En cuanto a la rentabilidad que tienen las aerolíneas en términos generales, es muy baja, ya que de acuerdo con la información reunida durante una reunión global de la International Air Transport Association (IATA) en Qatar durante 2014, se habló de que las aerolíneas tienen un margen de \$5,42 USD por pasaje. Hasta ese entonces, la ganancia real por viajero era equivalente a \$2,05 dólares. Esto tiene que ver con que incluso hoy en día la cadena de operaciones de las aerolíneas posee una estructura de costos operativos muy alta, entre los cuales el costo del combustible es uno de los más elevados. En una nota extraída de La Nación, señalaban que:

“The Wall Street Journal publicó (...) un desglose de costos a partir de un hipotético vuelo de cien pasajeros. Del total, explicaba, 29 asientos cubrían el combustible necesario; 20 se destinaban a sueldos de la tripulación; 16, al avión en sí; 14 se iban en impuestos, y 11 en mantenimiento, mientras 9 se perdían en la borrosa categoría de otros. Finalmente, de cien, sólo un asiento representaba la ganancia del vuelo.” (La Nación, 2014).

Si bien la rentabilidad en cada compañía está sujeta a la tasa de ocupación que poseen mes a mes, picos estacionales de ventas, reglamentaciones e impuestos que deben abonar, entre otros costos operativos, también depende de la estrategia corporativa que persigue cada empresa, sobre todo con relación a combatir la tasa de ocupación de sus vuelos comerciales. En el caso de Air New Zealand, su categoría de vuelo Economy Skycouch es una estrategia que busca incrementar eficientemente la tasa de ocupación de asientos, que más adelante revisaremos con mayor detalle, al analizar sus core products y servicios.

Análisis de los consumidores

Visión general del Mercado.

De acuerdo con datos obtenidos de la página oficial de Turismo de Nueva Zelanda, Argentina es un mercado con gran potencial de crecimiento. Según esta fuente, 2.8 millones de argentinos están considerando activamente viajar a Nueva Zelanda. Desde que comenzó la ruta directa desde Buenos Aires a fines de 2015, las llegadas de Argentina han aumentado un 95%, alcanzando más de 36.280 visitas a Nueva Zelanda para diciembre de 2017.

De acuerdo con un estudio realizado por Turismo de Nueva Zelanda en 2013 sobre el propósito de visita a este país, se ha evidenciado que del 58% de los turistas argentinos que vacacionan en Nueva Zelanda, el 15% arriba al destino con visas de trabajo. Este número se



ha incrementado luego de la llegada de Air New Zealand al país en 2015, y de acuerdo con las encuestas online realizadas sobre una muestra de 62 casos, cerca del 51% de los pasajeros elige viajar a Nueva Zelanda a través de esta aerolínea.

Consumer insights de viajeros argentinos.

- De acuerdo con un estudio realizado por Kantar TNS y Google, los argentinos piensan en viajar 21 veces al año, investigan 5 veces al año y compran al menos 2 veces al año pasajes aéreos. En este mismo estudio se concluye que el 93% de ellos investiga online antes de hacer un viaje.
- Según dicho estudio, sólo un 10% de los turistas tiene decidida la compañía que elegirá de antemano antes de realizar la investigación. Por este motivo, la lealtad hacia la compañía aérea está en un segundo plano, y el 56% destaca que sería más leal a una compañía si ésta le proveyera información relevante durante su viaje, una tendencia que crece con la edad.
- De acuerdo con el estudio, los viajeros desean que las empresas de viajes personalicen la información y las ofertas, lo cual configuraría una gran oportunidad para la aerolínea. El 53% prefiere ver opciones de viaje que reflejen sus hábitos y preferencias de viaje, e incluso, un 30% estaría dispuesto a pagar más por sus servicios si una marca adapta la información y ofertas que les envía en función a sus preferencias personales o compras pasadas.
- Ante una buena oferta, 7 de cada 10 consideraría reservar un pasaje o un hotel en el momento para no dejar pasar la oferta.
- Los viajeros de Argentina tienden a quedarse más tiempo en el país, condición que propicia el establecimiento y la búsqueda de trabajo a tiempo parcial o permanente dentro de Nueva Zelanda.
- Los argentinos planifican su viaje con antelación para sentirse confiados en su viaje, y luego poder disfrutar sin preocupaciones.
- El mercado argentino probablemente visite también Australia en ese mismo viaje.

Target - Perfil del Consumidor Actual.

De acuerdo con información obtenida de estudios realizados por Turismo de Nueva Zelanda, los “consideradores activos” o público objetivo se corresponde con personas entre



18 a 74 años, pertenecientes a una posición socioeconómica más alta -segmento ABC1-. Poseen cerca de USD 2500 por persona para gastar en sus vacaciones. Dentro de este amplio rango etario, se distinguen tres grupos bien definidos: a) los más jóvenes, entre 18 a 24 años; b) los profesionales independientes, de 25 a 54 años; c) y los Active Boomers, de 55 a 74 años- que viajan a Nueva Zelanda con diferentes fines.

Considerando el perfil sociodemográfico de los turistas argentinos que recibe Nueva Zelanda, la propuesta de servicio actual de la aerolínea no consigue atraer al grupo de *Youth* y los *Independent Professionals* -de 18 a 54 años-, que de acuerdo con la infografía obtenida de Turismo de Nueva Zelanda, corresponde a la mayor proporción de los turistas (67%) -ver Figura 2 y 13 en Anexo-. Los targets se componen en dos grupos bien definidos:

- **Active Boomers:** La mayor proporción de clientes de Air New Zealand ronda los 45 a 70 años, pertenece al segmento ABC1, posee gran poder adquisitivo, y elige Nueva Zelanda para vacacionar o visitar familiares. Son personas altamente escolarizadas, que han finalizado sus estudios universitarios, e incluso un porcentaje de ellos ha concluido un postgrado o máster. Poseen cargos jerárquicos altos en empresas, son dueños de emprendimientos o profesionales con mucha antigüedad en su carrera. Este segmento representa el 20% del turismo que recibe el destino. De acuerdo con un estudio realizado por Nielsen, los *Active o Baby Boomers* tienen mayor poder adquisitivo, motivo por el cual se inclinan a consumir productos premium o de mayor calidad, y se apoyan en la información del periódico, la TV y la radio para tomar decisiones.
- **Youth & Independent Professionals:** Dado que el segmento más significativo en cuanto a “Consideradores activos” para viajar a Nueva Zelanda está compuesto mayormente por profesionales independientes más jóvenes, pertenecientes a la generación *millennial*, nos centraremos en mayor medida en este target para analizar sus características demográficas, actitudes y motivaciones, a modo de rediseñar una propuesta de valor que se adapte a sus necesidades. En Argentina, esta generación que se encuentra comprendida entre los 21 a 34 años, abarca el 22% de la población, y según un estudio de Nielsen –ver Figura 12 en Anexos-, se estima que en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo y de la fuerza de consumo mundial. Esta generación se centra en el corto plazo, y antes de ahorrar para comprar su propia vivienda, el 81% de ellos prefiere gastar su dinero en viajar, vivir nuevas experiencias y conocer el mundo. A su vez, son



profesionales independientes, que se encuentran cursando una carrera de grado, o han finalizado recientemente sus estudios, y están considerando como opción estudiar una especialización o postgrado, dentro de Argentina o en el exterior. Poseen un trabajo de tiempo completo, y ocasionalmente también trabajan a modo free-lance, sumando un ingreso extra. Pertenecen a clase media – media alta, e incluso un porcentaje de ellos se encuentra dentro del segmento ABC1. La mayoría de ellos aún no tienen hijos, y optan por viajar con su pareja, solos o con amigos.

En cuanto a la experiencia de vuelo, hoy los *millennials* argentinos no cuentan con un servicio adaptado a sus necesidades. Este segmento demanda una experiencia de vuelo con mayor conectividad, creatividad e innovación que potencie las experiencias que buscan vivir.

Este target equivale al 67% de las visitas a este destino. Este segmento elige viajar a Nueva Zelanda con otro fin: para ellos significa la oportunidad de vivir una experiencia única, para relacionarse con una cultura diferente e incluso la oportunidad de trabajar en ese país, para extender su tiempo de permanencia. Una parte de este segmento busca incluso ampliar sus estudios allí -ver figura 12 en Anexo-.

Estacionalidad.

Si bien este segmento viaja durante todo el año, la estacionalidad se compone del siguiente modo: el 45% decide viajar durante el verano -dentro de la temporada alta, teniendo picos significativos en ventas durante los meses de enero, febrero y marzo-, el 22% viaja en otoño, el 12% viaja en invierno, y el 22% opta por viajar en primavera -ver figura 12 En Anexo-.

Customer Journey.

El Customer Journey Map, es una herramienta proporcionada por Design Thinking - área de estudio dedicada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma más eficiente y eficaz- que permite plasmar en un mapa, cada una de los puntos de contacto, interacciones y áreas o personal de contacto que transita el cliente a lo largo de su adquisición del servicio que brinda la compañía, considerando desde la primer interacción con el servicio correspondiente a la investigación, hasta el momento en que finaliza su experimentación del servicio, momento en el cual el cliente puede recomendar - o no- el servicio.



Analizar en profundidad este mapa es determinante para comprender qué pasos podrían ser optimizados, mejorados o suprimidos, sin perjudicar la experiencia que tiene el cliente con la marca, y con el fin de facilitar su acceso al servicio.

➤ **Momento cero de la verdad o ZMOT:** Google ha dedicado algunos estudios a cómo el auge de los motores de búsqueda ha revolucionado la forma en que los usuarios tienen su primer contacto con la marca a partir de la búsqueda y en cuanto a la decisión de compra. De acuerdo con Google e Ipsos MediaCT:

“Se ha comprobado que los anuncios de búsqueda impulsan la notoriedad de la marca: los resultados demuestran que la notoriedad de primera opción se incrementa en 6,6 puntos porcentuales de media, del 8,2% al 14,8%, lo que supone un aumento del 80%.”
(Lecinski J., 2014)

Otros estudios más recientes realizados por Kantar y Google indican que el 93% de los turistas investiga online antes de hacer un viaje. Una vez decidido el destino a viajar, los usuarios buscan a través de portales de viajes online como Despegar.com, Al Mundo, Avantrip, o Turismo City, el vuelo que les resulte más conveniente. También suelen buscar dentro de la página web de cada aerolínea en particular, aunque cabe destacar que sólo el 10% de los usuarios tiene en consideración una aerolínea en particular, y el 90% restante no posee lealtad a ninguna compañía aérea, sino que se guía por las promociones. Algunos también buscan en una aerolínea en particular si poseen millas acumuladas. Quienes no buscan a través de internet, optan por ponerse en contacto telefónicamente o presencialmente con una agencia de turismo que pueda brindarles un paquete de viaje que incluya el vuelo y el hospedaje. Es probable que los usuarios también recurran a investigar dentro de foros de viajeros o grupos en redes sociales como Facebook, para leer comentarios de otras personas que ya han visitado el destino. Este primer contacto del consumidor con la marca a través de la búsqueda constituye una oportunidad relevante para que Air New Zealand potencie su consideración marcaría a través de las keywords de búsqueda más afines a la categoría y al servicio.

➤ **Compra del pasaje:** Una vez elegida la aerolínea, proceden a la compra del pasaje a través del sitio web de la marca, de un portal de viajes, de una agencia de turismo, o telefónicamente contactando a la marca. Posteriormente, reciben en su email personal la confirmación de compra junto con el número de reserva y código del vuelo.



- **Check-In Online:** Dos días antes del día del vuelo, el usuario recibe un email para poder reservar sus asientos y realizar su check in online, donde luego podrá imprimir su tarjeta de embarque o boarding pass.
- **Vuelo:** El día del vuelo, el cliente llegará al aeropuerto con antelación para realizar el despacho de equipaje, y luego el pre-embarque, donde revisarán toda su documentación pertinente y le informarán la puerta de embarque a su vuelo. Tras pasar por los controles de seguridad realizará el embarque.
- **Servicio a bordo:** Durante el vuelo, los pasajeros disfrutan del servicio a bordo que contempla el menú gastronómico que ofrece la aerolínea, la atención del personal, el entretenimiento, el confort, la seguridad, la rapidez, y la puntualidad, entre otros aspectos.
- **Arribo al destino:** Cuando el pasajero desembarca en el destino deberá recoger su equipaje.
- **Post-vuelo:** Luego de haber experimentado el servicio, los clientes puntúan a la aerolínea en redes sociales a través de sus comentarios, en foros de viajeros, o a través del boca en boca, mediante las recomendaciones o consejos que puedan darle a sus familiares o conocidos. Este punto es vital ya que el feedback positivo influye en gran medida en la toma de decisiones en ocasiones futuras. Podríamos incluir un sistema de recompensa por recomendación para reforzar este ítem.

Factores que influyen en la decisión de compra.

- **Active Boomers:** debido a que es el grupo con mayor poder adquisitivo, poseen menor sensibilidad al precio, y prefieren volar en una aerolínea premium, valorando en mayor medida el confort y la comodidad en vuelo, y la amplitud de menús gastronómicos. También valora los viajes rápidos, sin escalas. Es por estos motivos que es el segmento que más vuela a través de Air New Zealand.
- **Youth & independent professionals:** Estos segmentos no poseen tanto poder adquisitivo, debido a que algunos se encuentran en su primer trabajo en relación de dependencia o aún poseen ayuda económica de sus padres -*segmento Youth*- o porque poseen cargos senior en compañías, pero se han independizado de sus padres y no poseen tanto poder adquisitivo, pero sí buscan realizar un trabajo en Nueva Zelanda para ampliar su capacidad de ahorro -*Independent professionals*-. Ya sea por una razón u otra, ambos grupos buscan viajar de un modo más económico, en detrimento del confort y comodidad que podrían brindarle en el



vuelo, y aunque eso requiera realizar más escalas o viajar durante más horas. Poseen sensibilidad al precio, y valorarían la conectividad y entretenimiento en vuelo.

Conclusiones de la Investigación de mercado.

A partir de las encuestas online cuantitativas realizadas a modo de dimensionar el mercado potencial de consideradores activos que desean viajar a Nueva Zelanda, y de las encuestas cualitativas-proyectivas -ver Figura 17 en Anexos-, se obtuvieron *insights* y disparadores para la propuesta de valor a desarrollar y para detectar oportunidades de negocio -ver figura 18 en Anexos-.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se ha detectado que el target *millennial* no suscita identificación con el posicionamiento actual de la marca -ya que la consideran una “madre que cuida a sus cachorros”- y esto puede generar mensajes contradictorios, debido a que el segmento entiende que es una aerolínea para personas más mayores -que se correspondería con el segmento de *Active Boomers*-. Por otro lado, se relevó que el segmento *millennial* es sensible al precio y valora en mayor medida las ofertas o métodos de pago. Aun así, es importante destacar que la percepción de la marca en cuanto a su servicio es sumamente positiva en el segmento, y que de obtener mayores facilidades en términos de pago o algún otro diferencial de valor -como el entretenimiento-, aumentaría considerablemente la fidelidad por parte de estos usuarios.

Por otro lado, es importante destacar que los *millennials* valoran la ayuda que reciben por parte del gobierno de Nueva Zelanda, a través de mails con información sobre el destino, y que admiran la aerolínea en cuanto a su innovación y calidad de servicio.

Análisis estratégico de la empresa

FODA – Conclusiones.

De acuerdo con los ítems analizados de la propuesta actual de Air New Zealand en contraposición con LATAM y Aerolíneas Argentinas, se extrajeron las siguientes conclusiones:



| Fortalezas | Oportunidades | Debilidades | Amenazas |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo en Market Share en vuelos a Nueva Zelanda (51,6%) ▪ Posee una imagen positiva, reputación marcaria y alta consideración dentro de un target amplio. ▪ El target la valora por su seguridad, cumplimiento, puntualidad, personalización del servicio y confianza. ▪ Su mix entre confort - servicio a bordo y precio es muy valorado dentro de un target amplio (+18). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La introducción de nuevas rutas y conexiones podría aumentar su competitividad. ▪ Incrementar alianzas estratégicas con turismo de Nueva Zelanda para brindar beneficios exclusivos en la estadía. ▪ Apoyarse en medidas que protejan el medio ambiente y en la introducción de nuevas tecnologías para mejorar la preferencia de marca y optimizar costos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sólo tres años de trayectoria en el mercado argentino. ▪ Bajo poder de negociación con proveedores en Argentina. ▪ Poca facilidad de pagos posee recargo en transacciones con tarjeta, y carece de alianzas bancarias. ▪ Su programa de fidelidad carece de alianzas con comercios y bancos (LATAM Pass es superior). ▪ No ofrece paquetes turísticos como lo hace LATAM. ▪ Aún debe trabajar la consideración marcaria dentro de los <i>millennials</i>. ▪ Debe | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar sus alianzas estratégicas y acuerdos comerciales con proveedores y mejorar su poder de negociación. ▪ Las fluctuaciones monetarias en Argentina. ▪ Los paros sindicales y huelgas. ▪ El aumento del combustible significaría un incremento en las tarifas. ▪ El ingreso de nuevos competidores (low cost) podrían significar una disminución de market share. |



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | mejorar y optimizar sus puntos de contacto relevantes con su target. | |
|--|--|--|--|

Core Business.

“Core Business” se define como las actividades que realiza una compañía y que la diferencian de sus competidores, aquellos atributos que conforman su ventaja competitiva. Dichas ventajas competitivas se desprenden del análisis de la cadena de valor, a partir de las actividades elementales que realiza la empresa para satisfacer a los consumidores, los rendimientos obtenidos, y los costos derivados de la actividad. De esta forma, el core-business de Air new Zealand es brindar un servicio de vuelo premium, con una personalización de servicio muy acentuada, y que además comprende un mix entre confort, rapidez y precio económico, atributos sumamente valorados por sus consumidores, ya que de acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes asumen que están pagando un precio bajo por un servicio a bordo personalizado, asientos más cómodos que los estándares promedio de otras aerolíneas y por tratarse de vuelos directos de 13 horas a Nueva Zelanda. Además, destacan otros atributos intangibles como son la seguridad y la confianza.

En cuanto a los vuelos directos, Air New Zealand posee la exclusividad de rutas hacia Nueva Zelanda, Australia, Islas Fiji y otros destinos de Asia, que más allá de que comparta el código de ruta con Aerolíneas Argentinas para el caso de Nueva Zelanda, le confiere mayor preferencia ante los consumidores a la hora de elegir una aerolínea para viajar hacia estos destinos.

Core Products.

Philip Kotler indica en su libro *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* lanzado en 1967, que los productos pueden dividirse en tres niveles: producto principal, producto esperado y producto aumentado. De esta forma, el producto principal es aquel que cubre las necesidades básicas del consumidor, es decir, el producto básico; el producto esperado hace referencia a las características asociadas a un producto básico, que deberán cumplir con las expectativas y requisitos esenciales que se esperan obtener tras la



adquisición de un determinado producto; y el producto aumentado se refiere al valor añadido sobre el producto esperado, es decir, servicios y funcionalidades que son perceptibles para el consumidor e incrementan sustancialmente su preferencia por el producto de esa compañía en particular.

De acuerdo con esta clasificación propuesta por Kotler, el valor agregado en los productos aumentados que proporciona Air New Zealand reside en el mayor confort que le permite experimentar a sus clientes, el cual asciende según la categoría de vuelo elegida: Economy, Economy Skycouch, Premium Economy, y Business Premier. Además del confort, la rapidez del viaje -directo-, la personalización del servicio a bordo, el entretenimiento, el servicio de catering, y la innovación son atributos valorados por los consumidores, que junto con el precio accesible -de la primer categoría-se tornan determinantes a la hora de decidir la compañía para viajar. El core product de la compañía se resume en una experiencia de vuelo que se destaca de su competencia por su calidad de atención al pasajero, tanto a bordo del vuelo como en los salones exclusivos en aeropuertos internacionales, por los menús gastronómicos y carta de vino, y la posibilidad de hacer “upgrades” para acceder a otras categorías de vuelo superiores, como Economy Skycouch, que permite dormir en un espacio más amplio, y permite reclinar casi totalmente el asiento para poder dormir mejor.

La empresa ha sido galardonada como “Mejor clase Premium Economy 2017” por TripAdvisor Travellers Choice Awards 2017, y ha recibido otro premio como la “Mejor aerolínea del mundo” por Condé Nast Best Airline in the World Award 2017 por sus ofertas de viaje innovadoras y personalizadas.

Atributos del servicio.

- **Confort:** Cuentan con uno de los mejores asientos de la clase Economy del mercado. El diseño ergonómico genera un espacio personal amplio para garantizar mayor comodidad.
- **Comidas:** Abarcan menús típicos de Nueva Zelanda e incluyen vinos para disfrutar de una experiencia culinaria. Se puede modificar el menú en caso de prescripción médica.
- **Entretenimiento:** Incluye música, videos, películas actuales, programas de televisión, canales especiales para niños, y radios exclusivas. Las películas se actualizan



mensualmente. Este contenido se visualiza a través de una pantalla táctil personal con formato de pantalla ancha. También permite conectarse con los puertos para USB y iPod.

En relación con los core products, entendido como el producto o servicio que deriva de su core business o de sus ventajas competitivas, constan de cuatro categorías de vuelos - ver figura 19 en Anexo-, que ascienden en nivel de confort y lujo, destacando en cada una de ellas las características de los asientos y los paquetes adicionales -ver figura 20 en Anexo- que incluye cada clase de vuelo:

| Categoría | Características ⁴ | Precio |
|-------------------------|--|---|
| Economy | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un asiento estándar ▪ Una valija de mano de hasta 7 kg ▪ Una valija despachada de hasta 23 kg ▪ Comida a bordo ▪ Entretenimiento a bordo ▪ Sumar Airpoints Dollars™ y Status Points con cada vuelo ▪ El servicio Seat Select -selección de asientos- posee costo adicional <p>Avión: Boeing 787-9 Dreamliner</p> | \$96.432ARS o \$1.035 USD (*) |
| Economy Skycouch | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una fila de tres asientos en Economy para poseer espacio adicional para relajarse o para que los niños lo utilicen como área de juegos. Posee los mismos menús y el entretenimiento a bordo que se ofrecen en Economy. ▪ Estos asientos cuentan con un soporte para pies que se dobla para formar un sofá. Los mismos pueden ajustarse a 60 o 90 grados. | \$1.500 USD (*) La tarifa es personalizable y varía en función de la cantidad de |

⁴ Las tarifas varían en función de las fechas de viaje, las tarifas promocionales al momento de búsqueda, los asientos elegidos y los adicionales que pueden añadirse al ticket. Información obtenida del sitio web: <https://www.airnewzealand-ar.com/>



| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | <p>Los apoyabrazos pueden retraerse por completo para que resulte cómodo recostarse. Puede solicitar ayuda a las azafatas para crear el Skycouch.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si viaja con un bebé, se ha incorporado un arnés y cinturón para que permanezcan acostados durante el vuelo. También se incluye una cápsula porta bebé, que es un espacio plegable opcional para proporcionar comodidad y protección adicionales. Estos accesorios para bebés no tienen costo adicional. ▪ Avión: Boeing 787-9 Dreamliner | <p>asientos adicionales: un asiento Skycouch, un asiento Skycouch más un asiento en Economy o varios asientos Skycouch (hasta tres asientos). La tarifa Skycouch es un adicional y es variable.</p> |
| <p>Premium Economy</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor confort y más espacio personal. ▪ Posee más espacio para estirar las piernas y permite reclinar el asiento hasta un 50% que en la clase Economy. <p>Los asientos tienen una separación de 41", una inclinación de 9 y un ancho de 19,3" con apoyabrazos de 5" de ancho.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El servicio Seat Select -selección de asientos- estándar sin costo ▪ Dos piezas de equipaje de mano (de hasta 7 kg cada una) ▪ Dos piezas de equipaje despachado (de hasta 23kg cada una) ▪ Entretenimiento a bordo ▪ Comida y bebidas de cortesía de nuestro menú de Premium Economy ▪ Sumar mayor cantidad de puntos Airpoints Dollars™ y Status Points ▪ Posee prioridad en el check-in. | <p>Desde \$2,470 USD (*)</p> |



| | | |
|-------------------------|---|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Incluye un kit de servicios con los artículos de tocador y demás objetos para garantizar mayor comodidad. El kit de servicios estará disponible sólo en vuelos de larga distancia y desde o hacia Perth y Hawaii. | |
| Business Premier | <ul style="list-style-type: none">▪ El asiento de esta categoría es de cuero suave que se transforma en una cama plana, con un colchón de espuma viscoelástica, dos almohadas de tamaño completo y un edredón. También hay un reposapiés que funciona como asiento de invitados. Y todas las camas planas poseen acceso directo al pasillo.▪ Un asiento de cuero o completamente reclinable con incluso más espacio personal▪ El servicio Seat Select -selección de asientos- estándar sin costo▪ Dos piezas de equipaje de mano (de hasta 7 kg cada una)▪ Tres piezas de equipaje despachado (de hasta 23 kg cada una)▪ Entretenimiento a bordo▪ Comida y bebidas de cortesía de nuestro menú de Business Premier▪ Sumar mayor cantidad de puntos Airpoints Dollars™ y Status Points▪ Posee prioridad en el check-in, acceso de cortesía a salones y prioridad con el equipaje.▪ Incluye un kit de servicios con artículos de tocador de primera categoría y una botella de agua de cortesía.▪ Aviones: 777-200 y 777-300 cuentan con un característico asiento de cuero de 55.9 cm de | Desde \$5.807 USD |

ancho que se convierten en una cama de 2m.

En el Dreamliner, los asientos son de cuero color tiza, que se completan con una almohada memory-foam y un duvet.

- La experiencia culinaria se encuentra a cargo del chef Peter Gordon, y hay una amplia selección de vinos premium de Nueva Zelanda. También permite solicitar snacks durante todo el vuelo, desde la pantalla de entretenimiento.
- El entretenimiento incluye auriculares con cancelación activa de ruido que garantizan un mejor sonido.

Además, posee servicios adicionales que pueden presentar una tarifa diferencial en el pasaje:

- **Seat select:** La clase economy debe abonar una tarifa adicional por elegir su asiento.
- **Seat+bag:** La posibilidad de añadir una pieza de equipaje adicional.
- **Flexi-time:** Para poder modificar el horario de la reserva de vuelo.
- **Flexi-plus:** Que incluye mayor flexibilidad en cuanto a prioridad en embarque, equipaje y mejores ubicaciones.

Personal de contacto y prestadores de servicio.

Los tripulantes de cabina, azafatas y pilotos se encuentran internalizados con la cultura maorí, que representa la identidad de Nueva Zelanda. El personal recibe capacitaciones y talleres para estar inmersos en dicha cultura, y colaborar en el fomento de las tradiciones de la comunidad. Incluso, el saludo de los pilotos al iniciar el vuelo incluye frases en dicha lengua.

La tripulación y el servicio de atención al cliente son cálidos y amables en la atención a los pasajeros, y buscan ser proactivos a la hora de ofrecer servicios adicionales que puedan brindarles mayor confort. El personal dedica una atención especial a niños que viajan



solos, mujeres embarazadas, personas con movilidad reducida e incluso a pasajeros que deben cumplir una dieta alimenticia particular, con el objetivo de garantizar experiencias de viaje de calidad.

Además, poseen programas y cursos de desarrollo de liderazgo para brindar promociones internas al personal en diversos sectores e incrementar el compromiso con los recursos humanos que pertenecen a la compañía.

Contexto inanimado.

La marca posee salones exclusivos en algunos aeropuertos donde los pasajeros pueden relajarse, comprar alimentos, y conectar sus dispositivos electrónicos en un ambiente tranquilo y luminoso, que posee sillones y mesas para disfrutar de las instalaciones las horas que sean necesarias hasta tomar el vuelo, con un límite de 4 horas. También poseen acuerdos con líneas aéreas asociadas y pertenecientes a Star Alliance donde los pasajeros cuentan con acceso exclusivo a dichos salones. Para acceder, el cliente debe acreditar su tarjeta de membresía Airpoints Elite, Gold, Elite Partner o Koru. El acceso a los salones estará disponible previo a la partida del vuelo.

Posicionamiento actual.

De acuerdo con Al Ries y Jack Trout (1972) quienes introdujeron el concepto de “Posicionamiento”, este término alude a la posición que ocupa una marca en la mente de los consumidores, indicando que la batalla entre los competidores sucedía en realidad en la mente de los clientes y enfatizando la importancia de que las marcas trabajaran en la comunicación para mejorar su imagen marcaria, y no para vender un servicio de un modo agresivo. De esta forma, el éxito de una marca estaría dado por el lugar que ocupan en la mente de sus consumidores, transmitiendo dicho posicionamiento con mensajes consistentes y sostenidos a lo largo del tiempo.

La marca se encuentra posicionada como segura, confiable y excelencia en servicio, esto se puede observar en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, y los múltiples galardones obtenidos como premio a su servicio y seguridad en vuelo, han respaldado dicho posicionamiento.



Actualmente el brand character de la marca alude a una madre cuidadosa y dedicada, que atiende con una sonrisa a todos sus niños -pasajeros-. Esta imagen que evoca a una madre puede ser la razón por la cual su target está compuesto en mayor medida por un target más maduro -mayor a 50 años de edad, que son personas que ya han viajado a múltiples países y se inclinan por explorar destinos exóticos, y poseen el poder adquisitivo suficiente para volar en categorías de vuelo superiores- en detrimento de los targets más jóvenes o *millennials*, que no sienten tanta identificación con la aerolínea, y que no guardan lealtad a la marca, ya que son más sensibles a los precios, a las promociones, y a la recomendaciones que puedan derivar de los motores de búsqueda al momento de elegir la compañía aérea.

El target más joven es aquel que elige comúnmente viajar en clase Economy, y resulta crucial su atracción para incrementar la venta de pasajes. Por esta razón, la marca ha buscado adoptar un nuevo brand character más evocativo para la marca, que despierte mayor interés en el target millennial, aumentando el conocimiento sobre el destino y su cultura, y alimentando el interés por el país. Por esta razón, se ha elegido un Kiwi -ave autóctona de Nueva Zelanda, característica por ser una de las pocas aves que no puede volar-, y han decidido utilizarla en todas sus comunicaciones institucionales.

Brand Sun Model.

- **Marca:** El logo de Air New Zealand es un koru, un símbolo maorí que representa a la familia, junto con brotes que aluden a las futuras generaciones y que tiene un significado de protección, similar a la protección que brindan los padres a sus hijos. El koru a su vez representa a la tierra, aludiendo a Nueva Zelanda, como si la aerolínea fuera su guardián y tuviera la tarea de cuidarla, para las futuras generaciones. Otra simbología asociada a este símbolo maorí es su semejanza con la forma de un tiburón martillo, el cual es venerado por su gracia y fuerza de determinación; es un animal social que vive en grupos familiares que cooperan con los demás en cuanto a la caza. Este logo maorí finalmente representa a elementos poderosos como son la fuerza y el crecimiento.

- **Brand Equity:** Los consumidores creen en la marca y la asocian con seguridad y confianza.

- **Brand Territory:** La marca lanza semestralmente videos donde hablan de las medidas de seguridad, que enfatizan la protección y compromiso que brindan a sus pasajeros, a través de videos institucionales denominados “Safety Videos”, que son distribuidos



principalmente a través de sus redes sociales y su página web, además de las pantallas de sus aviones. También utilizan animales para sus anuncios -un pato para el mercado estadounidense, para hablar de la inmigración, y el kiwi, animal autóctono de Nueva Zelanda, para sus anuncios globales más recientes-. Estos anuncios que poseen animales como protagonistas buscan tangibilizar la experiencia de vuelo de la aerolínea mediante un tono humorístico predominante, que resalta la simpatía y calidez característicos de la atención de la aerolínea. De este modo, los temas de los que habla la marca son la seguridad, el confort y la exclusividad.

- **Brand Values:** La marca posee cuatro pilares de valores que forman parte de su ADN: el ingenio y la proactividad; la calidez y la vocación de servicio, reflejada en todo su personal de contacto con el cliente; la honestidad y autenticidad, parte de su cultura de fidelidad a los principios de la marca; la pasión y el espíritu en representación de Nueva Zelanda.

- **Brand assets:** Entendido como los activos más importantes de una marca, son las señales consistentes que permiten a los consumidores asociar e identificar a la marca entre sus competidores. Este conjunto de elementos únicos permite evocar y distinguir a la marca, brindando un margen de exclusividad y distinción en el mercado y en la mente de los consumidores. Entre sus activos se destaca su claim: “volar directo a Nueva Zelanda, en sólo 13 horas”. En segundo lugar, también se destaca sus saludos personalizados en lengua maorí, que se utiliza en los comerciales e incluso en los saludos del personal a bordo -”Kia Ora” que expresa gratitud y es un deseo de buena salud-. Recientemente, la marca ha utilizado la imagen animada de un Kiwi para sus comerciales institucionales, que ha tenido gran asociación con la marca y también puede ser considerado este brand character como un activo, ya que es único y exclusivo de la marca.

- **Brand purposes:** El propósito de la marca consiste en conectar a los neozelandeses con todos los países del mundo, brindando una experiencia de viaje superadora y liberadora, mediante una organización mundial de excelencia comercial.

- **Brand conviction:** La marca reafirma su convicción en cuanto a tener una visión Consumer centric, generando servicios de valor para sus clientes, y aspiran a desarrollar sus negocios mediante una cultura de compromiso con el consumidor. Sus convicciones están relacionadas con operar de forma segura, responsable y de forma fiable, protegiendo el bienestar y la seguridad de los pasajeros, y trabajando con disciplina y estándares de calidad y excelencia.



- **Brand playground:** El segmento donde participa la aerolínea es premium, con estándares de calidad de excelencia y exclusividad en vuelo. Otros jugadores que participan dentro del mismo segmento, aunque no son competidores directos son Emirates y Turkish Airlines.
- **Benefit ladder:** La cadena de argumentos que conecta a la marca con los valores de los consumidores se construye del siguiente modo: vuelos directos de sólo 13 horas a Nueva Zelanda - Air New Zealand brinda las mejores conexiones a destinos de Oceanía y Asia Oriental - Air New Zealand permite viajar a destinos exóticos de manera rápida, cómoda y segura, y brinda un trato amable, cálido y personalizado a sus pasajeros.
- **Target:** El core target de la marca está compuesto por hombres y mujeres de más de 44 años que viajan generalmente por turismo y ocio hacia Nueva Zelanda. El growth target está compuesto por el segmento millennial -principalmente hombres y mujeres de entre 24 a 40 años- que viajan para trabajar en el país mediante programas de Working Holliday.
- **Universal insight:** Entendiendo a los Consumer insights como las verdades más profundas del consumidor, sus motivaciones y tensiones, que guardan una relación intrínseca con los factores más inconscientes de su decisión de compra, y que podemos establecer en base a la comprensión de tres elementos - a saber: *Consumer truth*, *consumer motivation*, y *tension*, podemos concluir que quienes eligen a Air New Zealand como su compañía para viajar a Nueva Zelanda lo hacen porque les resulta segura y confiable. Si bien, de acuerdo con las encuestas realizadas durante la fase de investigación de mercado, dentro de los factores más racionales de su elección el target ha destacado el mix equilibrado entre tres factores cruciales que son el precio, la rapidez del vuelo -el cual es directo- y el servicio confortable, la razón que subyace de un modo más inconsciente es la confianza y la seguridad que transmite la compañía, respaldada por una imagen positiva y afianzada construida por la marca.

Price Index.

Se puede denotar que LATAM busca brindar propuestas más económicas -aunque Air New Zealand en algunos períodos posea tarifas menores- pero los vuelos de ese competidor cuentan con 1 o 2 conexiones, razón que les permite brindar una propuesta económica inferior. Este competidor no se enfoca tanto en los destinos que ofrece Air New Zealand, aunque normalmente brinda canje de millas con BBVA Francés, mayor financiación en cuotas y diversas promociones. Por el contrario, Air New Zealand es una marca premium,



que no se enfoca en los precios bajos ni promociones, aunque debido al contexto que se encuentra atravesando el país, ha presentado mayor cantidad de tarifas promocionales durante el año, para disminuir la diferencia de precio con LATAM.

Podemos observar que LATAM posee tarifas inferiores en un 4% y 6% en relación con Air New Zealand, excepto en MAY - JUL cuando Air New Zealand posee una tarifa promocional más agresiva -ver Figura 10 en Anexo-. No obstante, considerando que ANZ posee vuelos directos, y es su principal diferencial frente a sus competidores, la diferencia de precio de 4% a 6% con relación a LATAM no afecta en gran medida a la propuesta de la marca.

Distribución.

Actualmente, la venta de tickets aéreos se centra en los siguientes canales:

- **E-Commerce:** Mediante la página web de la marca. Este canal presenta diferentes tarifas promocionales durante el año para reforzar la venta de tickets. Su principal dificultad radica en que no provee financiación en cuotas, sino que la compra de pasajes debe realizarse con tarjeta de crédito en un solo pago.
- **Telefónicamente:** A través del call center y los teléfonos de atención al cliente disponibles. Es operado a través de la empresa Discover, que también posee atención al público y canaliza las consultas de los pasajeros en cuanto a reprogramación de vuelos, compra de ancillaries -adicionales como upgrades, modificación de asientos, equipaje extra, entre otros-, dudas acerca de stopovers permitidos, entre otras gestiones.
- **OTAs:** Son las empresas que compran tickets a la compañía de forma mayorista, a saber: Despegar.com, Al mundo.com, Atrapalo.com, Kayak, entre otras. La empresa posee como clientes corporativos a diferentes agencias de turismo de gran representación en Argentina, y mediante capacitaciones instruye constantemente a los representantes en la venta de destinos exóticos como Nueva Zelanda, Australia e Islas del Pacífico. A su vez, realizan acciones promocionales en conjunto.
- **Agencias de turismo:** Forman parte de la fuerza de ventas de la empresa, mediante alianzas estratégicas. Estas compañías son, por ejemplo: Garbarino Viajes, Falabella Viajes, Interturis, entre otras. El equipo de comercialización también brinda capacitaciones a este grupo de clientes para fomentar la venta de estos destinos.



Comunicación.

En cuanto a la comunicación en medios offline, Air New Zealand posee gran presencia en televisión, en señales de cable en mayor medida, para extender su conocimiento de marca en todo el país, gracias a la masividad que aún sigue teniendo este medio de comunicación, sobre todo en el target *Active Boomers*.

También recurren a dispositivos en vía pública, mediante Cara Pantallas Municipales -también conocidas como CPMs-, y refugios de paradas de colectivos, florerías y kioskos, que les permiten generar mayor *awareness* de la marca.

Por último, generan acciones de prensa, mediante publinotas en diarios de gran tirada como son La Nación, Perfil e Infobae -online- para generar mayor demanda e interés en los destinos que opera la compañía. Realizan intervenciones en aeropuertos con acciones como sorteos de tickets, y en campeonatos o torneos de los deportes que sponsorea la marca - como el rugby- y utilizan a celebrities y personas reconocidas -Iván de Pineda o Agustín Pichot- como embajadores de la marca.

Con respecto a la inversión publicitaria online, de acuerdo con un reporte obtenido de la plataforma AdCuality se puede observar que durante 2018 Aerolíneas Argentinas ha invertido en mayor medida en publicidad digital (84%), y en segundo lugar LATAM ha invertido 14%. Air New Zealand posee el menor porcentaje de inversión en comparación con sus competidores directos, aunque se caracteriza por realizar acciones de comunicación más personalizadas: cuenta con retargeting para impactar a usuarios que han demostrado interés en la marca y cuenta con cobertura en redes sociales, compra programática, SEM y e-mail marketing. Sin embargo, cabe destacar que Aerolíneas Argentinas, que cuenta con subsidio del estado para realizar acciones de comunicación, no comunica sus viajes a Nueva Zelanda, sino que se trata de pauta institucional, la cual repercute en la recordación de marca. Lo mismo sucede en el caso de LATAM, que comunica en mayor medida destinos como Chile, Brasil, Estados Unidos y algunos destinos europeos, y se apoya frecuentemente en el club de fidelidad LATAM PASS para sus comunicaciones, en alianza con el banco BBVA Francés.



Plan de Marketing

Objetivos Extraeconómicos

Misión.

Se considera que la misión está ligada a la razón de ser de una compañía y a las acciones que toma la misma con el fin de consolidar su esencia. La misión de Air new Zealand será conectar a pasajeros jóvenes con Nueva Zelanda, para que accedan a nuevas oportunidades de desarrollo y de crecimiento personal, enriqueciéndose de experiencias culturales y ayudándolos a desenvolverse con facilidad en su nuevo reto.

Visión.

La visión se corresponde con la imagen que se quiere transmitir de la compañía acerca de lo que desea ser y alude a la motivación o aspiración que posee.

En el caso de Air New Zealand, la empresa buscará ser la número 1 en viajes de jóvenes argentinos que buscan emprender su nuevo desafío profesional en Nueva Zelanda, brindando seguridad, confianza y confort a sus pasajeros, considerando que se trata de una aerolínea de bandera, que cuenta con el soporte de Turismo de Nueva Zelanda, cuyo valor es uno de sus principales diferenciales frente a la competencia.

Objetivos Económicos

De ventas.

1. Crecer en 1.5 puntos en market share en destinos a Nueva Zelanda, que equivaldrá a 255 pasajeros, en vuelos en categoría economy, hacia fines de 2019.
2. Aumentar el volumen de la facturación de la compañía en USD \$263.925, que equivale a la venta de 255 tickets en economy, hacia fines de 2019.
3. Fortalecer las alianzas de la marca con partners estratégicos con el fin de incrementar la demanda de viajes a Nueva Zelanda.

Sobre los consumidores.

1. Incrementar el nivel de brand awareness dentro del segmento *Millennial* en un 24% hacia fines de 2019.



2. Incrementar el share of wallet de clientes ya fidelizados hacia fines de 2019, mediante upgrades, WAAK program, y la adquisición de servicios adicionales, como economy Skycouch.

3. Generar nuevos puntos de contacto con los consumidores para incrementar la presencia de marca en momentos estratégicos, para contribuir a incrementar la lealtad hacia la marca en 17%, hacia fines de 2019.

Plan de acción

Para alcanzar los objetivos propuestos, se llevará a cabo un plan de marketing que incluirá tácticas para desarrollar dos directrices bien definidas: a) potenciar el incremento de pasajeros del segmento *Millennial* en mayor medida b) se buscará mantener e incrementar el volumen de pasajeros dentro del segmento que prepondera actualmente -” *Active Boomers*” o personas mayores a 45 años-. En ambas tácticas se comunicará los atributos más valiosos de la marca -confort, seguridad y confianza-, sus ventajas -vuelos directos en 13 horas- su exclusiva gama de servicios y upgrades que la diferencian de sus competidores.

Millennials (Youth & Independent Professionals).

- Lanzamiento de programa de fidelidad destinado a Millennials. Brindará mayores beneficios al segmento que busca establecerse y trabajar en Nueva Zelanda. Junto con Turismo de Nueva Zelanda como partner estratégico, se aspirará a brindar mayor acompañamiento en el proceso de búsqueda previa a la toma de decisión de establecerse en Nueva Zelanda, los trámites administrativos sobre el proceso de la solicitud de la visa Working Holliday, y durante su estadía en el destino, rediseñando el customer journey que hoy contempla la compañía.
- Categoría WAAK: Una nueva clase de servicio diferencial para aquellos pasajeros que viajan para trabajar en Nueva Zelanda, cuya reserva se obtiene únicamente a partir del programa de fidelidad.
- Campañas tácticas
- Ampliación de alianzas estratégicas



Active boomers.

- Plan de beneficios exclusivos para viajeros frecuentes, con el fin de remarcar la diferenciación y exclusividad del servicio de Air New Zealand, a diferencia de la competencia.
- Captación de nuevos pasajeros de nichos exclusivos, del segmento ABC1, enfocándonos en deportes exclusivos y sponsoreos de competiciones, y dentro de conferencias y el ámbito de altos cargos ejecutivos.

Acerca de los programas de fidelidad.

El programa de fidelidad que desarrollaremos en el presente plan buscará incentivar la demanda de viajes del target más joven a partir de tarifas promocionales y de servicios personalizados que se adecúen a la oferta de valor que valora en mayor medida este target. Esto será posible también con el apoyo de Turismo de Nueva Zelanda.

La importancia de la fidelidad del cliente, siendo este uno de los activos más valiosos de toda organización, significa:

“El profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento.” (Fandos, J. C., Estrada, M. M., Monferrer, D., & Callarisa, L., 2013).

Adicionalmente, los beneficios de la fidelización de clientes son múltiples, más allá del aumento de la rentabilidad de la empresa, debido a:

“a) Incremento de las ventas de repetición. b) Incremento de las ventas cruzadas. c) Creación de referencias hacia otros clientes. d) Admisión de sobreprecio (reducción del riesgo de nuevas “expectativas”). e) Disminución de los costes de adquisición de clientes. f) Disminución de los costes de aprendizaje. e) En mercados altamente competitivos y maduros, la fidelización es la única forma de sobrevivencia para las empresas.” (Figuroa, V. M., 2011)

La fidelización de clientes se implementa a través de programas o planes que funcionan como sistema de recompensas por el consumo reiterado o compra de los servicios de una compañía por parte de los usuarios. Los consumidores comprenden que para obtener



descuentos y acceder a promociones exclusivas, deben formar parte de la base de datos de una empresa, siendo incluidos en su CRM, dando consentimiento previo para que la empresa pueda tratar los datos brindados por el consumidor, como parte de sus acciones de comunicación o promocionales.

Existen tantos programas de fidelidad como modelos de negocio existan, aunque es posible clasificarlos de la siguiente forma, de acuerdo con el blog Gestación:

- Formato: A través de una tarjeta física, a través de una plataforma online o aplicaciones móviles; o sistemas mixtos que incluyen tarjetas físicas, aplicaciones y plataformas online.
- Tipo de afiliación: Existen programas de afiliación gratuita, y otros son pagos, lo cual refuerza la asociación con la exclusividad y la sensación de que los beneficios serán más cuantiosos.
- Tipo de estrategia: a) Acumulación de puntos: El programa puede consistir en acumular puntos de acuerdo con el consumo a lo largo del tiempo, pudiéndose canjear dichos puntos por productos o servicios de un catálogo dispuesto por la compañía, o participando de sorteos. Este tipo de estrategia busca incrementar la retención del usuario e incrementar su share of wallet b) Monetario: aquellos programas que ofrecen recompensas monetarias en forma de descuentos en sus futuras compras; es el más utilizado por las tiendas minoristas o *retails* c) Mixtos: Aquellos programas que permiten acumular puntos y también brindan recompensas monetarias
- Tipo de participación: a) frecuencia de compra: aquellos programas que premian a sus premios por comprar frecuentemente b) aquellos programas que brindan recompensas por la compra y la interacción, entendiendo las interacciones como el contenido patrocinado por los usuarios en redes sociales o participando en los juegos o respondiendo a encuestas de atención.
- Tipo de incentivos: a) Programas de incentivos directos - a través de un catálogo o descuentos- b) Programas de incentivos por sorteo -participando en sorteos, donde la cantidad de participaciones les brinda mayores oportunidades de ganar- c) Programas de servicios financieros - a través de beneficios exclusivos asociados con el crédito o posibilidad de financiación a sus clientes.



Posicionamiento.

Si bien el posicionamiento que ha construido la marca ha logrado que los pasajeros la conciban como una aerolínea segura, confiable y con excelencia en cuanto a su servicio, y que usualmente es asociada como una madre cuidadosa y dedicada, es coherente y funciona correctamente en el target de Active Boomers, pero no se adecúa al target más joven o *millennial*.

De acuerdo con la investigación de mercado realizada a partir de las encuestas online, se puede advertir que los servicios más valorados por este target a la hora de viajar han sido: 1) el entretenimiento, 2) la puntualidad del servicio, 3) el servicio gastronómico. De esta forma, y debido a que la marca ya ha trabajado la seguridad y confort, buscaremos modificar algunos conceptos y elementos del mensaje de la marca para transmitir “innovación” y “excelencia de servicio”, y continuaremos con el claim utilizado actualmente que destaca los vuelos directos y rápidos, de 13 horas, que es su principal ventaja competitiva.

Los conceptos de “innovación” y “excelencia de servicio” serán transmitidos a través de acciones de comunicación que busquen tangibilizar estos atributos, y mejoren la asociación marcaría, para generar mayor identificación con el target *millennial*, y modificar la imagen marcaría de “madre”, por un “par o amigo”, mejorando así la cercanía con el usuario, y generando un vínculo de carácter aspiracional.

Consumer insight.

A partir de la investigación de mercado desarrollada, se han encontrado indicios de que el posicionamiento actual de la marca no suscita identificación con el segmento *millennial*, ya que el mismo la asocia con una “madre” que cuida amablemente a sus pasajeros. Desde un punto de análisis psicológico de este insight, esta idea de la marca podría ser un impedimento inconsciente y la razón por la cual los usuarios no se sienten tan atraídos por su oferta, además de que se trata de un segmento sensible al precio, y quienes planean viajar sienten que esta marca podría ser muy cara, ya que se trata de una marca Premium. Por esta razón, se elaborarán conceptos con el fin de generar otro tipo de vínculo emocional, similar a un amigo moderno o un par, a diferencia de ser asociada con una madre. Al mismo tiempo, quienes aplican a la visa de trabajo saben que los trámites a realizar son complicados



para quienes no conocen el procedimiento y no poseen amigos o conocidos que lo hayan realizado.

De esta forma, la marca buscará comunicar que acompaña al pasajero en su paso a independizarse de su familia, ya que el programa de fidelidad WAAK es un soporte crucial para quienes aplican a la visa Working Holliday.

- **Formulación del consumer insight:** “Viví una experiencia Kiwi con Air New Zealand”.
- **Beneficio funcional:** “Volé a Nueva Zelanda en 13 horas con vuelos directos, con la mejor conectividad, confort y el mejor entretenimiento a cargo de la aerolínea kiwi”.
- **Beneficio emocional:** “La única aerolínea que te permite vivir la experiencia Kiwi”.
- **Soporte del beneficio:** La aerolínea posee mayor atención personalizada, y este es uno de sus atributos ya instalados en la mente del consumidor, que la destacan por su personal amable, empático y servicial. Al mismo tiempo, se ha distinguido también por sus publicidades innovadoras, que destacan los servicios que la diferencian de sus competidores, su asiento Skycouch, su catálogo de entretenimiento actualizado y variado, entre otros, que han logrado posicionarla como una aerolínea de primer nivel y de vanguardia, motivo por el cual comunicar sobre innovación no se tratará de una sobrepromesa, y será un atributo valorado en mayor medida por el segmento *millennial*. Por otro lado, es la única aerolínea que puede brindar vuelos sin escalas de 13 horas a Nueva Zelanda, y al ser la aerolínea de bandera, se encuentra comprometida con la cultura maorí y con el estilo de vida de los kiwis.
- **Target:** Si bien el target de la aerolínea hoy se compone por dos grupos bien definidos (*Active Boomers* y *Millennials*), el reposicionamiento de la marca junto con el plan de acción se enfocará puntualmente en el grupo de millennials: hombres y mujeres entre 21 a 34 años, que viven en CABA y GBA, Córdoba, Santa Fé, Mendoza, en las principales ciudades del país. Pertenecen a clase media-alta o alta, se encuentran estudiando una carrera de grado o la han finalizado recientemente, o tienen planes de seguir estudiando



en Nueva Zelanda. Poseen estudios avanzados de inglés, o han ido a colegios bilingües o con mayor carga horaria en asignaturas en inglés. Han viajado con anterioridad a Estados Unidos o a algún destino europeo para vacacionar. Viajan solos, en pareja o con amigos. Buscan trabajos de medio tiempo que les permita tener ingresos suficientes para pagar su alojamiento y los servicios, y poder viajar y conocer el país en su tiempo libre. Esta generación desea pensar en el corto plazo, viajar, vivir nuevas experiencias, y conocer nuevas personas y culturas.

En cuanto al comportamiento y actitudes de este target, usualmente son consumidores de cervezas artesanales, tienen afinidad por la comida saludable, les interesan los deportes y el cuidado del medio ambiente, y generalmente son amantes de las mascotas. En cuanto a la tecnología, son *heavy-users* de las aplicaciones móviles, consumen gran parte de su tiempo en su celular, escuchan música en Spotify y consumen Youtube, así como también miran series y películas en Netflix.

Con respecto a la estacionalidad de este segmento, la mayor parte de los pasajeros viaja en temporada alta -durante el verano- en febrero y marzo, y en menor medida en otoño o primavera.

Esencia de la marca.

La esencia de la marca es una de las partes intangibles más valiosas de las marcas, que busca provocar emociones y generar *engagement* o interacción con el target. Su principal diferencial se encuentra en ser la aerolínea de bandera de Nueva Zelanda, y ser la embajadora de la cultura maorí, para acercarla a todos aquellos que desean conocer más acerca de este país.

La aerolínea conecta a personas de diferentes partes del mundo con destinos considerados hoy en día exóticos, como son Australia, Islas Fiji, y Asia Oriental.

La compañía se distingue por su trato personalizado, atento, y en despertar inspiración de estar en la vanguardia. Es una marca aspiracional, que alienta a los consumidores a superarse a sí mismos, aventurándose a lo desconocido, a lo exótico, a construir un nuevo camino, diferente y fascinante. Invita a descubrir nuevos lugares, nuevas culturas y nuevas experiencias. Sus valores maoríes transmiten amabilidad, conexión con la



naturaleza, y reencontrarse con uno mismo. Su estándar de calidad de atención y servicio transmite confianza y seguridad.

Marketing mix

A continuación, nos centraremos en las acciones que se desarrollarán para el segmento *millennial*:

Producto y Cartera de servicios

a) Programa de fidelidad “WAAK”

De acuerdo con las conclusiones y los disparadores obtenidos en las investigaciones de mercado realizadas, se ha detectado la necesidad de generar nuevos conceptos que incrementen la identificación con este segmento, brindando un valor agregado que genere diferenciación en relación con la competencia, y que se correspondan a su vez con la sensibilidad de precio que caracteriza a este target. Por esta razón, una de las acciones a realizar será la generación de un programa de beneficios, con el fin de generar mayor afinidad y construir lazos de fidelidad con la marca.

Se desarrollará este plan tomando algunos de los ejemplos de programas vistos anteriormente, adaptando la propuesta a aquellos pasajeros que vuelen a través de Air New Zealand y estén en el proceso de obtener su visa Working Holliday a Nueva Zelanda.

Lo denominaremos “WAAK” por las siglas de “Working as a Kiwi”, haciendo referencia a que la persona puede aplicar a trabajos que harían los kiwis -personas oriundas de Nueva Zelanda-.

Su formato será el de una aplicación móvil, donde el usuario podrá ingresar sus datos personales, y realizar desde allí todos los trámites relacionados con su visa de trabajo, su pasaje aéreo, su reserva de hotel o vivienda temporal, traslados en el destino, consultas sobre sus reservas, entre otras gestiones. Esta aplicación funcionará también de vínculo para el pasajero con otras personas que hayan utilizado la aplicación con el mismo fin, a modo de generar una comunidad que le permita estar en contacto con las experiencias de otras personas de su misma nacionalidad en el extranjero, e incluso intercambiar ofertas de trabajo o de vivienda allí.



Para gestionar traslados, reservas de hoteles o de vivienda, la aplicación contará con anunciantes que publicarán sus ofertas allí, y la marca funcionará como intermediaria para poner en contacto a la parte oferente y demandante. La aplicación contará con importantes beneficios en comercios adheridos, brindará asesoramiento antes del viaje, y ayuda y soporte dentro de Nueva Zelanda. Además, ofrecerá Free Walking tours a quienes la utilicen.

De esta manera, los beneficios que brindarán la aplicación serán agilizar los trámites administrativos con Turismo de Nueva Zelanda, trámites administrativos de migraciones, el proceso de compra y reserva de vuelos, hoteles y traslado, brindar beneficios exclusivos a pasajeros, y fomentar el intercambio cultural con otras personas. El objetivo de la aplicación será la generación de nuevos clientes dentro del segmento *millennial*, y obtener la recompra, ya que funcionará como una base de datos robusta acerca de intereses y preferencias de pasajeros, que posibilitará el enriquecimiento en acciones de *big data* que se puedan realizar a futuro.

El *customer journey* se verá modificado ya que estos usuarios accederán a mayores facilidades para comprar su ticket aéreo, y podrán realizar modificaciones de reserva en cuanto a asientos, fecha de vuelo, agregar servicios adicionales -mayor espacio, *skycouch* o adicionar piezas de equipaje- desde la aplicación, ya que la misma registrará los datos del pasajero. La misma también permitirá realizar pagos, para abonar las tarifas asociadas a la visa, al pasaje, entre otros importes que deba abonar el pasajero.

El tipo de afiliación será gratuita, y la aplicación no tendrá ningún costo adicional para el pasajero. En su lugar, la monetización de la aplicación estará asociada a las alianzas con anunciantes que oferten a través de la plataforma, y a acuerdos comerciales con Turismo de Nueva Zelanda, con el fin de incrementar el turismo en el país.

b) Nueva clase de servicio WAAK

De acuerdo con los atributos que más valorarían los pasajeros *millennials* (entretenimiento, puntualidad y confort) la nueva clase de servicio WAAK constará de un upgrade dentro de la clase Economy, pero incorporará mayor conectividad, mayor confort (un asiento de tres filas Skycouch), y una pieza adicional de equipaje de 23 kilos. Además, la pantalla podrá ser vinculada con los datos dentro de la aplicación móvil del usuario, donde el pasajero podrá loggarse y gestionar sus reservas pendientes, traslados, compras, reservar



free walking tours, y demás, durante su vuelo. Incluso podrá leer recomendaciones y tips sobre su estadía en Nueva Zelanda, similar a la que envía Turismo de Nueva Zelanda a las personas que aplican a la visa.

Esta clase de servicio se mantendrá dentro de los valores de tarifa Economy, aunque tendrá una tarifa superior debido a que incluye Skycouch, ajustando la propuesta de servicio con los atributos de más valorados por el target, y aumentando el nivel de ingresos en tickets destinados a este segmento. incorporaremos un nuevo producto a la cartera de servicios actual: la nueva clase de servicio WAAK. La misma representará una innovación ya que se tratará de una nueva propuesta de valor adaptada al segmento *millennial* que emprende su viaje de Working Holliday hacia Nueva Zelanda.

El producto comprenderá el desarrollo de una aplicación móvil de gestión de información y trámites para el viajero, desde el momento en que busca aplicar a la visa de trabajo, durante la tramitación de su visa, la búsqueda de trabajo en el destino, la reserva de alojamiento, y otras gestiones. De esta manera, la marca estará presente durante todo el customer journey que implica la visa de trabajo, con el soporte de Turismo de Nueva Zelanda, organismo a cargo de otorgar la aprobación de las visas. El usuario no sólo tendrá prioridad en el proceso si lo realiza desde la aplicación, sino que también reservará su vuelo desde la misma plataforma. Posee beneficios exclusivos para el pasajero: free walking tours, descuentos en comercios adheridos en Nueva Zelanda, comunidad de viajeros, y digitalizar todo el proceso de acceso a la visa, ya que mediante la aplicación se reducirán las instancias en que el pasajero tendrá que acercar su documentación a la embajada, por lo cual constituye un ahorro de tiempo.

En la reserva del vuelo, se le asignará el asiento correspondiente a la clase de servicio WAAK, el cual es un upgrade dentro de la clase Economy, que incluye las siguientes funcionalidades:

- Mayor conectividad (puertos USB para conectar el celular, auriculares de gran calidad similares a los que se otorgan en la categoría de vuelo Premium, acceso a Netflix y Spotify desde la pantalla -sincronizado con el contenido disponible en el celular del pasajero-, y acceso exclusivo a todos los contenidos de entretenimiento dentro del catálogo de la aerolínea, que se actualiza mensualmente)



- Mayor confort (un asiento de tres filas Skycouch, que permite gozar de mayor espacio para estirar las piernas e incluso dormir en una superficie similar a la de una cama).
- Una pieza adicional de equipaje de 23 kilos.
- La pantalla podrá ser sincronizada con los datos dentro de la aplicación móvil del usuario, donde el pasajero podrá loggarse y gestionar sus reservas pendientes, traslados, compras, reservar free walking tours, y demás, durante su vuelo. Incluso podrá leer recomendaciones y tips sobre su estadía en Nueva Zelanda, similar a la que envía Turismo de Nueva Zelanda a las personas que aplican a la visa.

De esta forma, el nuevo producto cumple con dos objetivos:

- La aplicación móvil WAAK será un programa de fidelidad de acceso exclusivo a aquellos pasajeros que estén tramitando su visa working holliday, y les permitirá acceder a beneficios exclusivos dentro de Nueva Zelanda. Air New Zealand generará una base de datos robusta, a partir de datos de usuarios, intereses y comportamientos, que ayudará a fidelizar en mayor medida a este segmento, enfocándose en la recompra de los mismos.
- La nueva clase de servicio WAAK será una nueva propuesta de valor para el segmento, que se adapta a sus necesidades puntuales y posee una tarifa diferencial, similar a Economy Skycouch, pero brindando otra gama de servicios.

Price Index.

De acuerdo con la estrategia de precios relevada en relación a LATAM, y considerando que el nuevo producto estará destinado a un segmento que se caracteriza por su sensibilidad al precio, esta clase de servicio se mantendrá dentro de los valores de tarifa Economy, adoptando una estrategia de precios premium, aunque tendrá una tarifa superior debido a que incluye Skycouch, ajustando la propuesta de servicio con los atributos de más valorados por el target, y aumentando el nivel de ingresos en tickets destinados a este segmento, en relación con los ingresos que se obtienen actualmente al vender tarifa Economy. De esta forma, se obtendrán márgenes superiores en relación con la tarifa economy que anteriormente se vendía a este segmento para viajes de *working holliday*, y a pesar de que será superior a las tarifas de LATAM, a largo plazo significará una ventaja para el pasajero en términos de ahorro de tiempo en trámites y adquisición de otros servicios adicionales.



Así, la marca mantendrá su estrategia de precios premium, por encima de sus competidores, pero continuará enfatizando sus diferenciales en términos de calidad de servicio y eficiencia en términos de tiempo, beneficios que constituyen el soporte de la tarifa superior, y que permiten obtener mayores márgenes.

La tarifa puede variar durante las estaciones del año de acuerdo con la oferta y demanda, tal como sucede con las otras clases de servicio.

Se dispondrán 10 plazas de esta nueva clase de servicio para cada vuelo, aunque la disponibilidad podría variar de acuerdo con la cantidad de visas de trabajo aprobadas en cada mes.

Las tarifas para cada clase de servicio quedarían configuradas de la siguiente forma:

| | Air New Zealand |
|-------------------------|-------------------------------|
| Economy | \$96.432ARS o \$1.035 USD (*) |
| Economy Skycouch | \$1.500 USD (*) |
| WAAK | \$1.600 USD (*) |
| Premium Economy | Desde \$2,470 USD (*) |
| Business Premier | Desde \$5.807 USD |

Además, se ha detectado que en febrero-abril LATAM ha tenido una oferta más agresiva que Air New Zealand, cuyas tarifas son 40% más económicas. En este caso sería crucial implementar una tarifa promocional para evitar la pérdida de pasajeros en este período y así resguardar el mix equilibrado de clases de servicio, teniendo en cuenta que los tickets correspondientes a Business constituyen mayores ingresos -ver Figuras en Anexo-.

Distribución.

Si bien la venta de pasajes WAAK estará disponible en los mismos puntos de distribución que posee actualmente la empresa -OTAs, Agencias de Turismo, Call Center, y E-commerce-, se sumarán dos nuevos puntos de distribución:

- La aplicación móvil, ya que permitirá obtener el pasaje y gestionar la reserva de vuelo, compra de adicionales, entre otras gestiones.



▪ Turismo de Nueva Zelanda, ya que, al comunicar este nuevo producto, también funcionará de vínculo para que el pasajero obtenga mayores facilidades para obtener su ticket desde la aplicación. De esta manera, se puede incluir folletos, flyers y demás dispositivos de cartelería para comunicar el nuevo producto e incentivar al usuario a descargar la aplicación y así comience su gestión desde este lugar.

Además, el *e-commerce* será un punto de distribución clave, que deberá ser modificado en función de que el proceso de compra sea más sencillo, posea menos etapas, y en definitiva se encuentre optimizado para recibir transacciones desde dispositivos móviles, con el fin de reducir la tasa de abandono durante el proceso de pago. Actualmente, más de un 70% del segmento *millennial* ingresa a la web de la marca desde su teléfono celular, y esto constituye una oportunidad de venta clave, que se podría aprovechar en mayor medida si la experiencia del usuario fuera mejor en dispositivos móviles.

De este modo, el tipo de distribución utilizada continuará siendo selectiva, debido a la naturaleza del servicio y a que se trata de una marca premium, y la distribución para el target *millennial* se centrará en canales online *-e-commerce* y aplicación- debido a que son los canales que este target suele utilizar para la adquisición de productos relacionados a turismo.

Comunicación.

Objetivos de comunicación.

Objetivos generales

1. Aumentar un 30% el awareness de la marca hacia fines de 2019, mediante acciones offline y online.
2. Incrementar el conocimiento de WAAK hacia fines de 2019.
3. Aumentar el número de consideradores activos a través de canales digitales en un 25%, hacia fines de 2019.

Objetivos específicos

1. Incrementar la presencia digital de la marca en redes sociales y buscadores, y la presencia en medios offline en menor medida.



2. Incentivar las descargas de la aplicación y motivar su uso activo hacia fines de 2019.
3. Generar una base de datos robusta para integrar en el CRM de la marca, a partir del programa WAAK y de consideradores activos que brindan sus datos para recibir más novedades.

Customer Journey.

Considerando que WAAK incluirá cambios en los estadios del *consumer journey* que anteriormente debía realizar el usuario, se han considerado los nuevos pasos y aquellos *touchpoints* o puntos de contacto claves que la marca deberá considerar para relacionarse en cada etapa con el consumidor, ya sea para generar conocimiento del nuevo producto, extender el *awareness* de la marca, o mejorar la interacción con el consumidor con el fin de incrementar los lazos de fidelidad con el mismo -ver figura 21 en Anexo-. De acuerdo con estos touchpoints, se ha diseñado el plan de medios digital y offline, considerando aquellos sistemas de medios más pertinentes para alcanzar a los potenciales consideradores de viajes a Nueva Zelanda.

Plan de medios.

Digital

1. Sitio Web y desarrollo de la aplicación WAAK:

Mejorar el sitio en términos de *User Experience*, a modo de que el usuario se sienta más orientado a la hora de realizar una reserva de tickets. De esta forma, se añadirá un chat bot -tal como se encuentra implementado en la web de la marca para otras regiones- para acompañar al usuario durante la navegación del sitio en caso de que requiera mayor asistencia.

Además, se incluirán banners en la *homepage* del sitio anunciando el lanzamiento de WAAK e invitando al público a buscar más información sobre el mismo y a descargar la aplicación para iniciar sus trámites relacionados con *Working Holliday*. También se añadirá un micrositio con más información en relación con la nueva clase de servicio WAAK y su tarifa.



La aplicación móvil WAAK podrá almacenar los datos de los usuarios y toda la información relacionada al trámite de la visa, y se encontrará vinculada con la base de datos de Turismo de Nueva Zelanda, y con la base de datos relacionada con las reservas de vuelos, dentro del sitio web de la marca.

2. SEO:

Revisión de contenidos y términos claves *-keywords-* y código del sitio a cargo de un especialista en SEO, para mejorar su posicionamiento orgánico, incluyendo términos relacionados con visas de trabajo.

3. Redes Sociales:

- A) **Facebook:** Se incluirá un *community manager* que desarrollará contenido diario de interés para la comunidad de seguidores de esta red social. Se realizarán campañas publicitarias anunciando el lanzamiento de WAAK, dirigidas al segmento de interés, con el objetivo de dirigir tráfico al sitio web -para aquellos usuarios que naveguen desde Desktop- y de obtener mayor cantidad de descargas de la app -para aquellos usuarios que naveguen desde su celular-. De esta forma, se hará mayor uso en la segmentación por dispositivo con el fin de obtener mejores ratios de conversión en la web o mayor cantidad de descargas de app, maximizando la inversión orientada a conversiones.
- B) **Instagram:** Dada la naturaleza estética de esta red social, el mensaje de los anuncios se abordará desde el punto de vista de la belleza de los paisajes que los pasajeros pueden visitar en Nueva Zelanda, utilizando fotos profesionales y visualmente atractivas que muestren la cultura y la experiencia de trabajar en este destino. Se utilizará el recurso de las historias, vivos e IGTV para mostrar gente que ha aplicado a la visa WAAK y se utilizará contenidos de influencers anunciando esta nueva clase de servicio. También se realizarán sorteos a modo de inauguración de WAAK, a modo de incrementar el volumen de seguidores en esta red social.
- C) **Youtube:** Dentro del canal de Air New Zealand, se mostrarán videos testimoniales de personas que han aplicado a WAAK y que se encuentran trabajando en Nueva Zelanda, relatando su experiencia y brindando recomendaciones a quienes desean aventurarse a vivir allí. A la vez, se incluirán anuncios secuenciales para completar anécdotas e historias de otros argentinos viviendo en el país kiwi, de corta duración,



para generar interés y lograr que el usuario acceda al canal para ver las historias completas, las cuales estarán subidas de manera orgánica.

4. Blog “WAAK”:

Con el objetivo de generar contenido de interés y mejorar el posicionamiento orgánico en buscadores, se creará un blog en el que se publicarán entradas semanales sobre el proceso de solicitud de la visa y recomendaciones en general acerca de la vida en Nueva Zelanda: los mejores lugares para alquilar hospedaje, cómo ahorrar, qué destinos se puede conocer, en qué fechas es preferible viajar, entre otros contenidos. Se integrará el blog a las redes sociales y se promocionará a través de estas para crear una comunidad de lectores fieles. A su vez, el blog contendrá información que suele proporcionar Turismo de Nueva Zelanda a los viajeros argentinos.

5. SEM:

De la mano de la revisión de *keywords* a nivel SEO en el sitio web de la marca y la inclusión de términos relacionados con visas de trabajo, invertiremos en dichas *keywords* y otras utilizadas por el segmento para ser más agresivos en las búsquedas pagas en Google y Bing principalmente. De esta forma, se aumentará la relevancia en las búsquedas y se incrementará la aparición de la marca en oportunidades de compra de pasajes.

6. Red de referidos y partnerships

Crear alianzas con los siguientes buscadores de tarifas y vuelos -como muchas de las principales OTAs, como son despegar.com o turismocity.com- y en el sitio web oficial de Turismo de Nueva Zelanda, ya que es el principal promotor del destino, incluyendo banners en dichos sitios para anunciar el lanzamiento de WAAK e incentivar la descarga de la aplicación.

En el caso del *partnership* con Turismo de Nueva Zelanda, se implementará un banner en su *homepage*, y se añadirán folletos y banners anunciando el lanzamiento de la aplicación WAAK y la nueva clase de servicio, ya que se trata de uno de los aliados estratégicos de la compañía y es uno de los principales puntos de contacto donde acuden los pasajeros que están interesados en aplicar a la visa *Working Holliday*. De esta manera, se



incrementará el conocimiento del nuevo producto y se trabajará en la consideración del mismo.

Con respecto a las principales OTAs, se realizarán alianzas estratégicas con despegar.com y turismocity.com, donde se implementarán banners del lanzamiento de la nueva clase de servicio WAAK en la homepage de estas marcas. El objetivo de estas acciones será incrementar la penetración del mensaje dentro del target y así incrementar el conocimiento de WAAK.

7. E-Mail Marketing

Se realizarán envíos de mails a la base generada a través de las campañas anteriores y a aquellos mails recolectados a través de la suscripción al *newsletter* para anunciar el lanzamiento de WAAK. También se realizarán envíos para informar novedades, promociones durante campañas con tarifas promocionales y nuevos productos. Se realizarán envíos sólo a aquellos usuarios que hayan brindado su consentimiento para recibir notificaciones de la marca, a modo de preservar la experiencia del usuario y evitar la comunicación intrusiva.

8. *Push notifications* a usuarios que poseen WAAK en su teléfono

Se podrá enviar mensajes a los usuarios que han brindado su consentimiento previamente para recibir novedades sobre promociones en vuelos o productos adicionales que se puedan adquirir. Al mismo tiempo, se utilizará este canal para mantener al usuario informado acerca de reprogramaciones de su vuelo o el estado de sus trámites asociados a la visa de trabajo.

9. Partnership con socios estratégicos claves

La marca realizará acciones promocionales con usuarios de Spotify y Netflix, logrando mayor asociación marcaria dentro del segmento *millennial* y desarrollando atributos que la relacionen con la innovación y la juventud. Dentro de Spotify, se promocionará un canal de Air New Zealand con música del momento, en inglés y de tipo *indie rock* -similar al estilo de The Cooks-. En el caso de Netflix, se generarán contenidos relacionados con el destino a modo de documental, hablando de la cultura maorí, enfatizando en la inserción laboral de los extranjeros en el país.



10. Campañas tácticas con OTAs

Se participará en acciones tácticas promocionales de eventos de e-commerce de renombre, como Cyber Monday, Black Friday o Hot Sale, en conjunto con Despegar.com, para acceder a diferentes métodos de financiación, y obtener mayor penetración mediante la participación con esta marca, considerando que es un referente en precios para los pasajeros que buscan vuelos económicos o mayores opciones de financiación. De esta manera, se espera que la gran presión publicitaria ejercida en estas fechas, junto con una mayor frecuencia de anuncios, y acciones dirigidas específicamente a usuarios que han demostrado interés previamente en el destino -retargeting-, se incrementen las ventas en un 40%, en relación con el mismo período del año anterior.

Offline

1. Influencers y celebridades

Se generará contenido de *stories* en Instagram con *influencers* relacionados con viajes, como Aggy Ferrari, y otras celebridades como Iván de Pineda, Marley y Eva de Dominici, invitándolos a viajar con Air New Zealand, y mostrando su experiencia durante el vuelo y en el destino. Estos contenidos obtendrán mayor *engagement* y contarán con el aval de estos influencers y celebridades, que son muy estimados por el segmento.

2. Vía Pública y circuitos de shoppings

Se incluirán anuncios en Cara Pantallas Municipales invitando a los potenciales pasajeros a descargar la aplicación y anunciando la nueva clase de servicio WAAK, con sus principales funcionalidades y beneficios. Se incluirán circuitos de vía pública en zonas como Palermo, Recoleta, y Villa Crespo, y se incluirán anuncios en subtes para ampliar la cobertura del mensaje.

Con respecto a los shoppings, nos enfocaremos en circuitos dentro de Capital Federal y GBA Norte, incluyendo anuncios dentro de DOT, Alto Palermo, Paseo Alcorta, Patio Bullrich, Paseo La Plaza, y Distrito Arcos en Capital Federal, y Tortugas Open Mall y Paseo Pilar en Gran Buenos Aires. Para ello, se pautará a través de Via Shopping, que se encarga de comercializar dichos soportes.



En la figura 22 en Anexo, se podrá ver la distribución del presupuesto -*Share of Investment* (SOI)- en función de los medios elegidos para la implementación del plan de medios.

Período de campaña.

La campaña destinada al lanzamiento de WAAK comenzará en Julio de 2019 y se extenderá hasta fines de noviembre del mismo año. Con respecto a las acciones tácticas en eventos de e-commerce, la campaña se llevará a cabo durante *CyberMonday*, destinado a realizarse los primeros días del mes de noviembre de 2019.

Grado de intensidad de la actividad publicitaria.

La comunicación comenzará en Julio 2019, mes en que tendrá lugar el lanzamiento de la app, y tendrá gran intensidad hasta septiembre inclusive, dado que en ese mes se realizará se inaugura la aplicación a visas de trabajo hacia Nueva Zelanda, emitidas por la entidad de turismo. De esta forma, se generará mayor cobertura durante el lanzamiento de la aplicación y los usuarios podrán revisar los pasos para realizar sus trámites con antelación a septiembre, mediante la app. Luego, la intensidad de la actividad publicitaria decrecerá al finalizar *CyberMonday*, que se llevará a cabo durante los primeros días de noviembre de 2019.

Mensaje y tono de comunicación.

El tono de comunicación será divertido e informal, utilizando un léxico juvenil y descontracturado. Para la comunicación de WAAK se utilizará como *brand character* al kiwi Sam -ave animada ya utilizada en anuncios anteriores por la marca-, debido a que ha generado gran engagement y ha obtenido gran asociación marcaría.

El mensaje del lanzamiento de la aplicación tendrá un *call to action* claro, invitando a los pasajeros a descargar la aplicación en Google Play Store o en Pastore, enfatizando en los beneficios funcionales de la misma y sus principales ventajas a la hora de realizar los trámites de la visa Working Holliday.

Mensaje:

Opción 1: “Estás a 13 horas de cambiar tu vida. Descargá WAAK y descubriilo”.



Opción 2: “Vivir en Nueva Zelanda nunca había sido tan fácil, descargá WAAK y descubrílo”.

Opción 3: “Air New Zealand te invita a vivir una experiencia Kiwi, descargá WAAK y descubrílo”.

Investigación

Se llevarán a cabo *researches* de marca para evaluar la imagen de marca tras el impacto de las campañas de comunicación y del lanzamiento de WAAK. Para ello, se realizarán focus groups a muestras de usuarios pertenecientes al segmento *millennial* a modo de analizar su percepción de WAAK, recordación de anuncios y su asociación con Air New Zealand. En paralelo, se realizarán *Brand Surveys* a través de Youtube, que posee un formato dedicado a interrogar a usuarios acerca de la recordación de los anuncios y su asociación marcaría.

Al mismo tiempo, durante el período de campaña, se monitorearán los resultados obtenidos en términos de alcance de usuarios, clicks en anuncios, transacciones e ingresos obtenidos a través del *Adserver* de la marca y de Google Analytics. De esta manera, se podrá analizar qué medios están obteniendo mejores resultados y se optimizará la pauta en función de mejores prácticas identificadas: por ejemplo, de acuerdo con los horarios en que los usuarios visualizan los anuncios, los formatos con mejores resultados, entre otras opciones.

Por último, a partir de diciembre de 2019 se investigará acerca del comportamiento del market share de la marca y sus competidores, mediante un informe de competencia, para analizar también las acciones realizadas por LATAM y Aerolíneas Argentinas durante 2019.

Presupuesto y Cuadro de resultados

Tomando como base el ingreso por ventas de tickets aéreos, destinaremos un porcentaje de los ingresos al Plan de Comunicación, para alcanzar los objetivos establecidos de aumentar el awareness de la marca, incrementar el conocimiento de WAAK y maximizar la cantidad de consideradores activos que desean viajar a Nueva Zelanda.



El presupuesto fue pensado en función de un crecimiento en el nivel de facturación anual y de la rentabilidad, procurando obtener un Retorno de la Inversión en Publicidad - ROAS- positivo.

Se incurrirá en un costo por única vez destinado al desarrollo de la aplicación WAAK, el cual incluirá la administración de usuarios dentro de un entorno seguro que resguarde sus datos, la integración con la base de datos de Turismo de Nueva Zelanda para revisar la documentación relacionada con la visa de trabajo, comunidad WAAK -la cual será un sistema de chat interno-, integración con reserva de vuelos -vinculada al sitio web-, vinculación a IOS y Android -aplicando las mejores prácticas en términos de *User Experience*-. La plataforma de desarrollo será ASP.NET Core y el almacenamiento de datos requerirá de SQL Server como base de datos. La aplicación móvil será construida como PWA (*Progressive Web Application*) -ver figura 23 en Anexo, la cual incluye mayor detalle del costo-.

Se contratarán servicios adicionales de las agencias de medios que actualmente posee la marca, con el fin de dedicar mayores esfuerzos a SEO -posicionamiento orgánico de la página web-, SEM -posicionamiento pago en los motores de búsqueda- y generación de contenidos en redes sociales, a través de un Community Manager, quien se dedicará a generar contenido relevante en las redes sociales y el blog WAAK, y responderá las consultas procedentes de Facebook.

Asimismo, también se destinará parte del presupuesto en partnerships y acuerdos comerciales con OTAs -Despegar.com y Turismocity.com-, Turismo de Nueva Zelanda, Spotify, Netflix y en acuerdos comerciales a desarrollar con influencers y celebrities mencionados anteriormente.

A continuación, se detalla el Cuadro de Resultados de la compañía a nivel global con su respectiva proyección del 2019 y 2020.



| Cuadro de resultados⁵ | 2019 | 2020 |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Ingresos de operación | | |
| Pasajes | \$ 4,376,000,000 | \$ 6,564,000,000 |
| Complementarios | \$ 398,000,000 | \$ 79,600,000 |
| Cargo | \$ 335,000,000 | \$ 134,000,000 |
| Costos directos | \$ - | \$ - |
| Margen bruto | \$ 5,109,000,000 | \$ 6,777,600,000 |
| Gastos de operación | | |
| Capacitaciones y costos asociados a la tripulación | \$ 1,261,000,000 | \$ 1,412,320,000 |
| Mantenimiento | \$ 321,000,000 | \$ 417,300,000 |
| Sueldos, salarios y prestaciones laborales | \$ 255,000,000 | \$ 280,500,000 |
| Seguros y servicio a pasajeros | \$ 266,000,000 | \$ 399,000,000 |
| Impuestos, derechos de tráfico y tasas aeroportuarias | \$ 230,000,000 | \$ 299,000,000 |
| Renta de equipo de vuelo y motores | \$ 556,000,000 | \$ 722,800,000 |
| Combustible | \$ 827,000,000 | \$ 1,240,500,000 |
| Gastos de venta | \$ 352,000,000 | \$ 528,000,000 |
| Depreciación y Amortización | \$ 493,000,000 | \$ 542,300,000 |
| Otros | \$ 6,000,000 | \$ 6,600,000 |
| Total de Gastos | \$ 4,567,000,000 | \$ 5,848,320,000 |
| Costos indirectos | \$ 87,000,000 | \$ 113,100,000 |
| Margen Neto (\$) | \$ 455,000,000 | \$ 816,180,000 |
| Gastos de Marketing | | |
| Publicidad Online | \$ 2,765,439 | \$ 4,148,159 |
| Publicidad Offline | \$ 16,810,987 | \$ 25,216,480 |
| Investigación | \$ 950,000 | \$ 1,425,000 |
| Diseño | \$ 769,887 | \$ 1,154,831 |
| Total Presupuesto Marketing | \$ 21,296,313 | \$ 31,944,469 |
| Costos de Estructura | | |
| Costos Departamento de Marketing | \$ 54,443,988 | \$ 70,777,184 |
| Costos fuerza de venta | \$ 21,754,322 | \$ 32,631,483 |
| Otros gastos de estructura | \$ 324,443 | \$ 356,887 |
| Total Gastos de estructura | \$ 76,522,753 | \$ 103,765,555 |
| Total Gastos de Marketing y estructura | \$ 97,819,066 | \$ 135,710,024 |
| Margen operativo (\$) | \$ 357,180,934 | \$ 680,469,976 |

Del Cuadro de Resultados global se desprende el presupuesto de marketing destinado para Argentina:

⁵ Dentro del cuadro de resultados global, los valores son expresados en USD.



| Presupuesto de Marketing Argentina ⁶ | 2019 |
|---|------------------------|
| Publicidad Offline | |
| Vía Pública | \$750,000.00 |
| Influencers | \$280,000.00 |
| Publicidad Online | |
| Sitio Web | \$120,000.00 |
| SEO | \$90,000.00 |
| Aplicación mobile | \$750,000.00 |
| SEM | \$210,000.00 |
| Email Marketing | \$105,000.00 |
| Redes Sociales | \$650,000.00 |
| Partnerships | \$1,400,000.00 |
| Campañas tácticas | \$1,100,000.00 |
| Investigaciones | |
| Focus groups de imagen marcaría | \$210,000.00 |
| Brand Surveys Youtube | \$60,000.00 |
| Diseño | |
| Diseñador gráfico In House | \$110,000.00 |
| TOTAL | \$ 5,835,000.00 |

Control y medición de resultados

La medición de resultados estará abocada a analizar si alcanzamos los objetivos de ventas y de comunicación previamente definidos. Para organizar mejor el análisis que realizaremos, estructuramos los indicadores de gestión o KPIs de la siguiente manera:

| Objetivo | KPI | Fuente de información | Período de monitoreo |
|--|------------------------------|--|----------------------|
| De ventas | | | |
| Crecer en 1.5 puntos en market share en destinos a Nueva Zelanda, que equivaldrá a 255 pasajeros, en vuelos en categoría economy, hacia fines de 2019. | Cantidad de tickets vendidos | GDS o sistema de reserva de la aerolínea | Mensual |

⁶ Dentro del presupuesto de marketing, los valores son expresados en pesos argentinos.



| | | | |
|---|--|--|------------|
| Aumentar el volumen de la facturación de la compañía en USD \$263.925, que equivale a la venta de 255 tickets en economy, hacia fines de 2019. | Ingresos totales, rentabilidad y utilidad neta | Balance, estado de resultados y estado financiero | Seis meses |
| Fortalecer las alianzas de la marca con partners estratégicos con el fin de incrementar la demanda de viajes a Nueva Zelanda. | Cantidad de tickets vendidos | GDS o sistema de reserva de la aerolínea | Mensual |
| Sobre los consumidores | | | |
| Incrementar el nivel de brand awareness dentro del segmento Millennial en un 24% hacia fines de 2019. | <ul style="list-style-type: none"> - Online: Sesiones, búsquedas pagas, y usuarios únicos impactados. - Offline: Personas impactadas en vía pública e interacciones con influencers. | <ul style="list-style-type: none"> - Online: Google Analytics, Google Adwords y Adserver. -Offline: Reportes proporcionados por los proveedores. | Mensual |
| Incrementar el share of wallet de clientes ya fidelizados hacia fines de 2019, mediante upgrades, WAAK program, y la adquisición de servicios adicionales, como economy Skycouch. | Ticket Promedio, cantidad de transacciones, análisis de <i>Life Time Value</i> . | GDS y Google Analytics. | Trimestral |
| Generar nuevos puntos de contacto con los consumidores para incrementar la presencia de marca en momentos | Net Promoter Score (NPS) e índice de recompra. | Wootric y GDS -sistema de reservas de la empresa- | Trimestral |



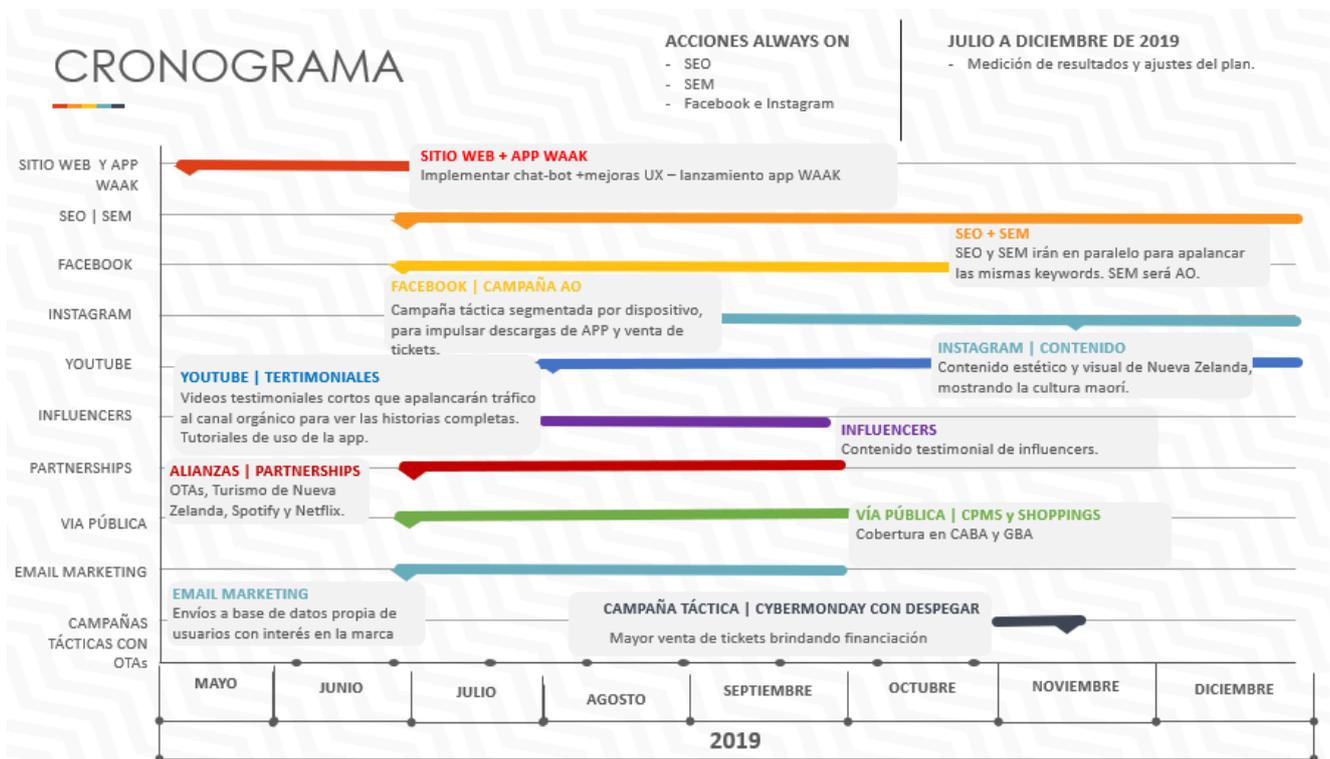
| | | | |
|--|--|--|---------|
| estratégicos, para contribuir a incrementar la lealtad hacia la marca en 17%, hacia fines de 2019. | | | |
| De comunicación | | | |
| Aumentar un 30% el awareness de la marca hacia fines de 2019, mediante acciones offline y online. | - Online: Sesiones, búsquedas pagas, y usuarios únicos impactados. - Offline: Personas impactadas en vía pública e interacciones con influencers. | - Online: Google Analytics, Google Adwords y Adserver. -Offline: Reportes proporcionados por los proveedores. | Mensual |
| Incrementar el conocimiento de WAAK hacia fines de 2019. | Cantidad de descargas de la aplicación y búsquedas pagas de los términos claves asociados. | Adserver y Google Adwords | Semanal |
| Aumentar el número de consideradores activos a través de canales digitales en un 25%, hacia fines de 2019. | Tráfico al sitio web, mensajes directos en redes sociales, llamadas al call center, búsquedas de términos relacionados con la marca y con WAAK. | Google Analytics, Facebook Business Manager, Centro de atención al cliente, Google Adwords. | Mensual |

Al analizar los resultados obtenidos también estaremos validando la realización de los objetivos específicos, ya que darán cuenta de si incrementó la presencia digital de la marca en redes sociales y buscadores, si alcanzamos el objetivo de descargas de la aplicación y si están contribuyendo a la generación de una base de datos robusta para integrar en el CRM de la marca, a partir del programa WAAK.

Esta medición de resultados también será el puntapié para indagar en mayor medida la experiencia del usuario con los perfiles digitales de la marca y permitirá corregir la comunicación en caso de ser necesario.

Cronograma

El desarrollo de la estrategia comienza en agosto de 2018, y el plan de acción a implementar junto con las acciones de comunicación tendrán lugar a partir de mayo de 2019, hasta diciembre del mismo año, de acuerdo con el siguiente timeline:





Conclusiones del plan de marketing

Air New Zealand no ofrecía una propuesta atractiva e innovadora para los *millennials*, quienes serán dentro de muy poco tiempo la mayor parte de la fuerza trabajadora del mundo, y hoy en día ya constituye la mayor parte de los pasajeros actuales. Este segmento, se encuentra muy atraído por el destino y busca viajar a Nueva Zelanda a través de los programas de *Working Holliday*. Por esta razón, aprovechando que se trata de la aerolínea de bandera en el país y que posee un vínculo con Turismo de Nueva Zelanda, se desarrollaron varias tácticas tendientes a posicionar a la aerolínea en el segmento como la número uno al momento de viajar a trabajar al país kiwi.

Entre las acciones desarrolladas, se ideó una aplicación móvil denominada WAAK, que englobará todos los trámites relacionados con la visa y la reserva del vuelo con una clase de servicio particular que, entre otros servicios, supondrán mayores márgenes y configurarán una propuesta de valor superadora para este segmento.

En cuanto al plan de medios, se realizó un análisis del customer journey del segmento *millennial* que, gracias al uso de la aplicación WAAK, tendrá menores pasos y cuyos touchpoints con la marca serán en mayor medida digitales. Debido a esto, el plan de medios está basado en gran medida en Redes Sociales, Generación de contenido, Influencers y Celebrities, y partnerships con Despegar.com, Turismocity.com, Spotify y Netflix. Con respecto a las OTAs, estos acuerdos comerciales serán de gran valor para la marca, ya que el público *millennial* posee sensibilidad al precio, y generalmente utilizan estos buscadores de viajes para comparar tarifas y buscar financiación.

Por último, cabe destacar que el plan se centrará en mayor medida dentro de Julio 2019 a fines de noviembre 2019, englobando el mes de septiembre -mes en el que se realiza la aplicación a visas de trabajo- y noviembre -mes en el que se realiza el evento de renombre “CyberMonday”- donde gran parte del target destina tiempo a buscar ofertas de viaje.



Referencias bibliográficas

- Gaffoglio, L. y Himitian, E. Julio de 2010. “Nueva Zelanda, la meca de los jóvenes”. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1289991-nueva-zelanda-la-meca-de-los-jovenes>
- Télam. Septiembre de 2017. “Nueva Zelanda surge como nuevo destino para el turismo argentino gracias a la conectividad aérea”. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201709/207900-argentina-nueva-zelanda-destinos-turismo-rutas-aereas.html>
- The Nielsen Company. (2016). “Infografía: Millennials y el consumo en Argentina”. Argentina. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>
- Turismo de Nueva Zelanda (2018). “Market information about our visitors and our Active Considerers”. Recuperado de: <https://www.tourismnewzealand.com/media/3542/argentina.pdf>
- Vaccaro, C. S. (2011). Marcas comerciales: su operatividad con otros derechos intelectuales en el contexto de la innovación. *Rev. Prop. Inmaterial*, 15, 31.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Profit Editorial.
- Trout, J., & Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Fandos, J. C., Estrada, M. M., Monferrer, D., & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor Final. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 108-127.
- Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.
- Rosselló V. (2017) “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los millennials?”. ESERP Mallorca. Recuperado de: <https://es.eserp.com/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Millennials-HR-ESERP.PDF>
- Pulso Turístico. (2015). “Los hábitos turísticos de los Millennials”. Recuperado de: http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=9749&titulo=Los-habitos-turisticos-de-los-Millennials



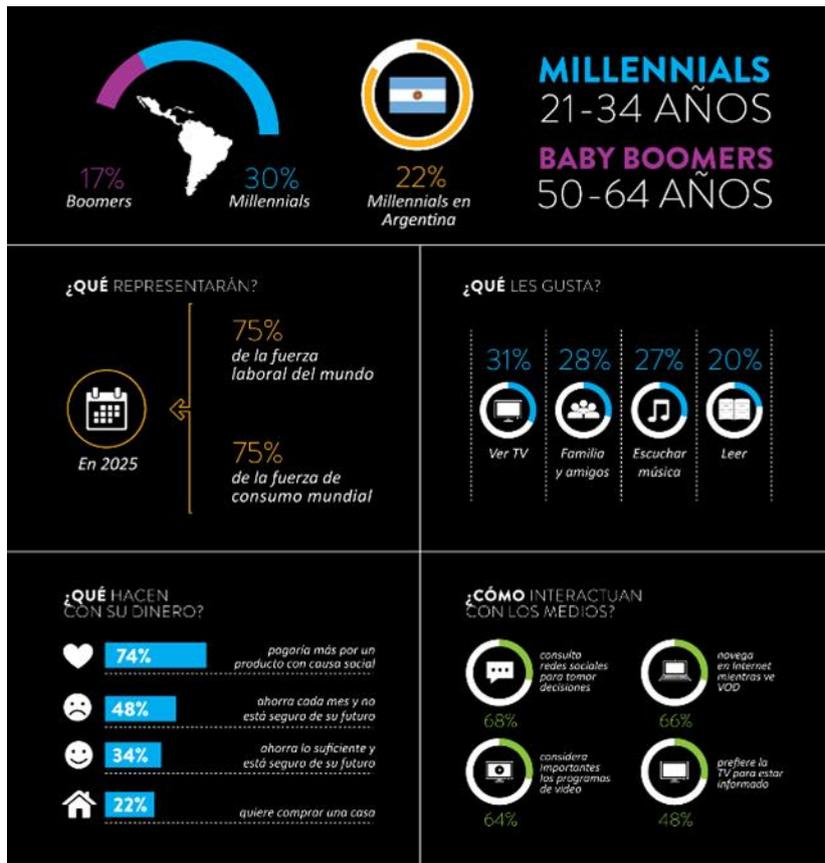
- El Economista. (2013). “Millennials, la nueva generación que está viajando”. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/5236779/10/13/Millennials-la-nueva-generacion-que-esta-viajando.html>
- Frost, L. (2017).” Air France weighs Joon closure as new CEO seeks labor deals”. Recuperado de: <https://www.businessinsider.com/r-air-france-weighs-joon-closure-as-new-ceo-seeks-labor-deals-2018-11>
- Turismo de Nueva Zelanda (2017) Recuperado de: <https://www.tourismnewzealand.com/markets-stats/markets/brazil-and-argentina/>
- Turismo de Nueva Zelanda (2017). Recuperado de: <https://www.tourismnewzealand.com/media/3542/argentina.pdf>
- Pazos, D. (2018) “Estudio de Google: ¿Cómo viajamos los argentinos? “. Recuperado de: https://www.clarin.com/viajes/estudio-google-viajamos-argentinos_0_EP4UETxAu.html
- Clarín.com (2017). “Se triplicó la cantidad de argentinos que visitan Nueva Zelanda”. Recuperado de: https://www.clarin.com/viajes/triplico-cantidad-argentinos-visitant-nueva-zelanda_0_S1UWOUKsZ.html
- Isaac, G. (2018). “Vuelos baratos: la guerra de tarifas bajas de Flybondi, Aerolíneas Argentinas y LATAM ¿llegó para quedarse?”. Recuperado de: https://www.clarin.com/viajes/vuelos-baratos-guerra-tarifas-aereas-llego-quedarse_0_ryGlhQPBX.html
- El Sol. (2018). “Argentinos buscan en las redes destinos para irse del país”. Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/argentinos-buscan-en-las-redes-destinos-para-irse-del-pais>
- EuropaPress. (2018). “Air France-KLM cierra 2017 con 275 millones de pérdidas por costes extraordinarios”. Recuperado de: <https://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-air-france-klm-cierra-2017-perdidas-275-millones-perdidas-20180216092251.html>
- Sticco, D. (2018). “La desocupación subió a 9,6% en el segundo trimestre y es la mayor en 12 años”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/09/20/la-tasa-de-desempleo-subio-a-96-la-mayor-en-12-anos-para-el-segundo-trimestre/>



- Casas, X. (2018). “Con el dólar tranquilo y pasajes más baratos, los argentinos vuelven a pensar en vacaciones en el exterior”. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/economia/2018/10/27/con-el-dolar-tranquilo-y-pasajes-mas-baratos-los-argentinos-vuelven-a-pensar-en-vacaciones-en-el-exterior/>
- Perfil. (2018). “El ajuste llegó al consumo y esperan un fuerte impacto para el resto del año”, Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-ajuste-llego-al-consumo-y-se-preve-un-fuerte-impacto-para-el-resto-del-ano.phtml>
- Flores, D. (2014). “¿Cuánto ganan por pasaje las aerolíneas? “. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/1704846-cuanto-ganan-por-pasaje-las-aerolineas>
- Totalmedios. (2018) “La primera campaña global de Air New Zealand aterriza en Argentina”. “Recuperado de: <https://www.totalmedios.com/nota/34870/la-primera-campana-global-de-air-new-zealand-ateriza-en-argentina>
- Lecinski, J. (2014). “Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca”. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>
- Oficina de Regulación Económica (2009). Bogotá. Recuperado de:
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4250>
- Nielsen. (2016). “INFOGRAFÍA: MILLENNIALS Y EL CONSUMO EN ARGENTINA”. Recuperado de:
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>
- EANA. (2018). Recuperado de: <https://www.eana.com.ar/estadisticas>
- AdCuality. (2018). Datos sobre inversión publicitaria en 2018.
- Figueroa, V. M. (2011). “Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable”
- Olivos, S. (2017). “Tipos de programas de fidelización: Ejemplos de éxito”.
Recuperado de: <https://blog.gestazion.com/tiposde-programas-de-fidelizaci%C3%B3n-ejemplos>

Anexo

Figura 1. Target millennial



Fuente: Nielsen.

Figura 2. Vuelos Internacionales

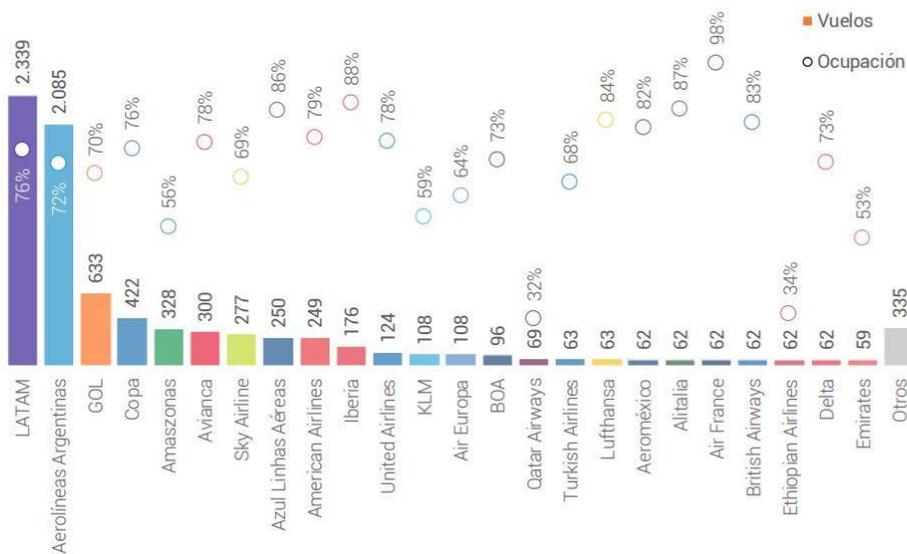
Vuelos Internacionales

| Vuelos Internacionales | Ene-Ago 2015 | Ene-Ago 2016 | Ene-Ago 2017 | Ene-Ago 2018 | 2017 Ago | 2017 Sep | 2017 Oct | 2017 Nov | 2017 Dic | 2018 Ene | 2018 Feb | 2018 Mar | 2018 Abr | 2018 May | 2018 Jun | 2018 Jul | 2018 Ago | Δ Ago18 vs. Ago17 | Δ 2018 vs. 2017 | Δ 2018 vs. 2016 | Δ 2018 vs. 2015 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aerolíneas Argentinas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 18.502 | 18.514 | 17.675 | 17.816 | 2.195 | 2.203 | 2.196 | 2.160 | 2.334 | 2.607 | 2.302 | 2.325 | 2.272 | 2.204 | 1.917 | 2.104 | 2.085 | -5% | 1% | -4% | -4% |
| Pasajeros [000] | 1.980 | 2.251 | 2.439 | 2.342 | 291 | 299 | 298 | 286 | 312 | 375 | 329 | 322 | 302 | 259 | 225 | 272 | 258 | -11% | -4% | 4% | 18% |
| Ocupación [%] | 75% | 75% | 81% | 76% | 79% | 81% | 81% | 78% | 78% | 82% | 82% | 80% | 77% | 69% | 67% | 75% | 72% | -6 pp | -5 pp | 1 pp | 1 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 25% | 26% | 25% | 23% | 24% | 25% | 24% | 23% | 24% | 24% | 24% | 23% | 23% | 21% | 21% | 21% | 22% | -2 pp | -2 pp | -4 pp | -3 pp |
| LATAM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 15.130 | 15.836 | 17.332 | 18.650 | 2.214 | 2.149 | 2.369 | 2.241 | 2.211 | 2.566 | 2.261 | 2.300 | 2.180 | 2.349 | 2.135 | 2.520 | 2.339 | 6% | 8% | 18% | 23% |
| Pasajeros [000] | 2.119 | 2.312 | 2.776 | 2.826 | 352 | 341 | 367 | 349 | 348 | 409 | 366 | 377 | 350 | 340 | 290 | 367 | 326 | -7% | 2% | 22% | 33% |
| Ocupación [%] | 83% | 84% | 86% | 82% | 84% | 84% | 84% | 84% | 83% | 86% | 87% | 88% | 86% | 78% | 74% | 79% | 76% | -9 pp | -4 pp | -2 pp | -1 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 27% | 27% | 28% | 27% | 29% | 28% | 29% | 29% | 27% | 27% | 27% | 27% | 27% | 28% | 28% | 28% | 28% | -1 pp | -1 pp | 0 pp | 0 pp |
| Gol Transportes Aéreos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 5.011 | 5.304 | 5.304 | 5.589 | 679 | 671 | 672 | 675 | 752 | 1.000 | 851 | 747 | 660 | 538 | 448 | 712 | 633 | -7% | 5% | 5% | 12% |
| Pasajeros [000] | 671 | 718 | 742 | 751 | 92 | 93 | 94 | 94 | 109 | 145 | 120 | 113 | 91 | 66 | 49 | 90 | 78 | -16% | 1% | 5% | 12% |
| Ocupación [%] | 77% | 77% | 79% | 76% | 77% | 78% | 79% | 79% | 82% | 82% | 79% | 85% | 78% | 69% | 62% | 71% | 70% | -7 pp | -3 pp | -1 pp | -1 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 9% | 8% | 8% | 7% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 9% | 9% | 8% | 7% | 5% | 5% | 7% | 7% | -1 pp | 0 pp | 0 pp | -2 pp |
| Copa Airlines | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 1.688 | 1.772 | 2.199 | 3.226 | 296 | 300 | 310 | 318 | 403 | 409 | 365 | 401 | 393 | 412 | 392 | 432 | 422 | 43% | 47% | 82% | 91% |
| Pasajeros [000] | 237 | 253 | 311 | 437 | 41 | 40 | 42 | 42 | 52 | 55 | 51 | 56 | 55 | 59 | 54 | 58 | 50 | -21% | 41% | 73% | 85% |
| Ocupación [%] | 90% | 92% | 92% | 87% | 91% | 86% | 89% | 85% | 83% | 86% | 90% | 91% | 90% | 92% | 88% | 86% | 76% | -14 pp | -4 pp | -5 pp | -3 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 3% | 3% | 3% | 4% | 3% | 3% | 3% | 3% | 4% | 4% | 4% | 4% | 4% | 5% | 5% | 4% | 4% | 1 pp | 1 pp | 1 pp | 1 pp |
| Amazonas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 200 | 6 | 1.987 | 3.134 | 368 | 361 | 401 | 362 | 402 | 483 | 397 | 417 | 358 | 419 | 364 | 368 | 328 | -11% | 58% | | |
| Pasajeros [000] | 7 | 0 | 58 | 92 | 11 | 11 | 13 | 13 | 13 | 16 | 13 | 13 | 11 | 11 | 10 | 9 | 9 | -15% | 59% | | |
| Ocupación [%] | 63% | 42% | 58% | 58% | 58% | 62% | 65% | 71% | 65% | 65% | 66% | 63% | 58% | 53% | 52% | 50% | 56% | -2 pp | 0 pp | | |
| Cuota de Mercado [%] | 0% | 0% | 0,6% | 0,9% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 0 pp | 0 pp | | |
| Sky Airline | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 1.254 | 1.093 | 2.028 | 2.365 | 284 | 277 | 309 | 294 | 322 | 339 | 299 | 290 | 268 | 278 | 256 | 358 | 277 | -2% | 17% | 116% | 89% |
| Pasajeros [000] | 131 | 137 | 250 | 276 | 35 | 33 | 38 | 34 | 39 | 43 | 38 | 35 | 31 | 29 | 28 | 42 | 30 | -15% | 10% | 101% | 111% |
| Ocupación [%] | 66% | 80% | 79% | 74% | 79% | 77% | 79% | 75% | 75% | 80% | 79% | 77% | 75% | 67% | 69% | 74% | 69% | -10 pp | -5 pp | -6 pp | 8 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 2% | 2% | 2,6% | 2,7% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 2% | 2% | 2% | 3% | 3% | 3% | 0 pp | 0 pp | 1 pp | 1 pp |
| Otros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 15.569 | 16.114 | 16.504 | 19.102 | 2.127 | 2.002 | 2.173 | 2.256 | 2.522 | 2.798 | 2.379 | 2.433 | 2.339 | 2.302 | 2.116 | 2.363 | 2.372 | 12% | 16% | 19% | 23% |
| Pasajeros [000] | 2.643 | 2.840 | 3.191 | 3.628 | 397 | 388 | 400 | 398 | 437 | 501 | 461 | 492 | 456 | 452 | 394 | 450 | 422 | 6% | 14% | 28% | 37% |
| Ocupación [%] | 78% | 77% | 82% | 81% | 76% | 83% | 80% | 79% | 81% | 86% | 88% | 86% | 83% | 80% | 76% | 78% | 74% | -4 pp | -1 pp | 4 pp | 3 pp |
| Cuota de Mercado [%] | 34% | 33% | 33% | 35% | 33% | 32% | 32% | 33% | 33% | 32% | 33% | 35% | 35% | 37% | 38% | 35% | 36% | 3 pp | 3 pp | 2 pp | 1 pp |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vuelos [#] | 57.354 | 58.639 | 63.029 | 69.882 | 8.163 | 7.963 | 8.430 | 8.306 | 8.946 | 10.202 | 8.854 | 8.913 | 8.470 | 8.502 | 7.628 | 8.857 | 8.456 | 4% | 11% | 19% | 22% |
| Pasajeros [000] | 7.787 | 8.511 | 9.766 | 10.352 | 1.221 | 1.206 | 1.253 | 1.217 | 1.308 | 1.543 | 1.377 | 1.409 | 1.296 | 1.216 | 1.050 | 1.287 | 1.173 | -4% | 6% | 22% | 33% |
| Ocupación [%] | 78% | 79% | 83% | 80% | 80% | 82% | 81% | 80% | 81% | 84% | 85% | 85% | 81% | 76% | 73% | 77% | 74% | -7 pp | -3 pp | 1 pp | 1 pp |

Comparación de vuelos y pasajeros de las principales compañías aéreas durante agosto de 2018 con el año anterior. **Fuente:** EANA.

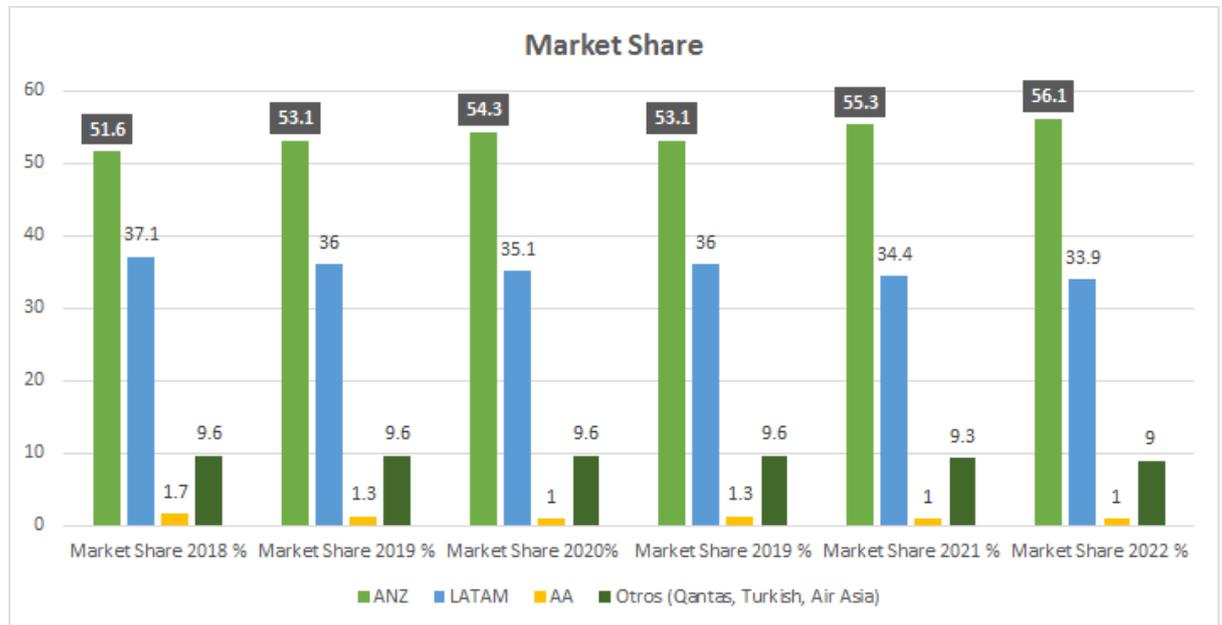
Figura 3. Vuelos Internacionales por aerolínea

Vuelos Internacionales - Ago'18



Market Share: distribución de la participación de aerolíneas que operan en Argentina. **Fuente:** EANA.

Figura 4. Proyección de market share



Proyección de Market Share (2019-2022). **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 5. Proyección de ventas

| Aerolíneas | Ventas 2018 | Ventas 2019 | Ventas 2020 | Ventas 2021 | Ventas 2022 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ANZ | 8772 | 9027 | 9231 | 9401 | 9537 |
| LATAM | 6307 | 6120 | 5967 | 5848 | 5763 |
| AA | 289 | 221 | 170 | 170 | 170 |
| Otros (Qantas, Turkish, Air Asia) | 1632 | 1632 | 1632 | 1581 | 1530 |
| Mercado total | 17000 | 17000 | 17000 | 17000 | 17000 |

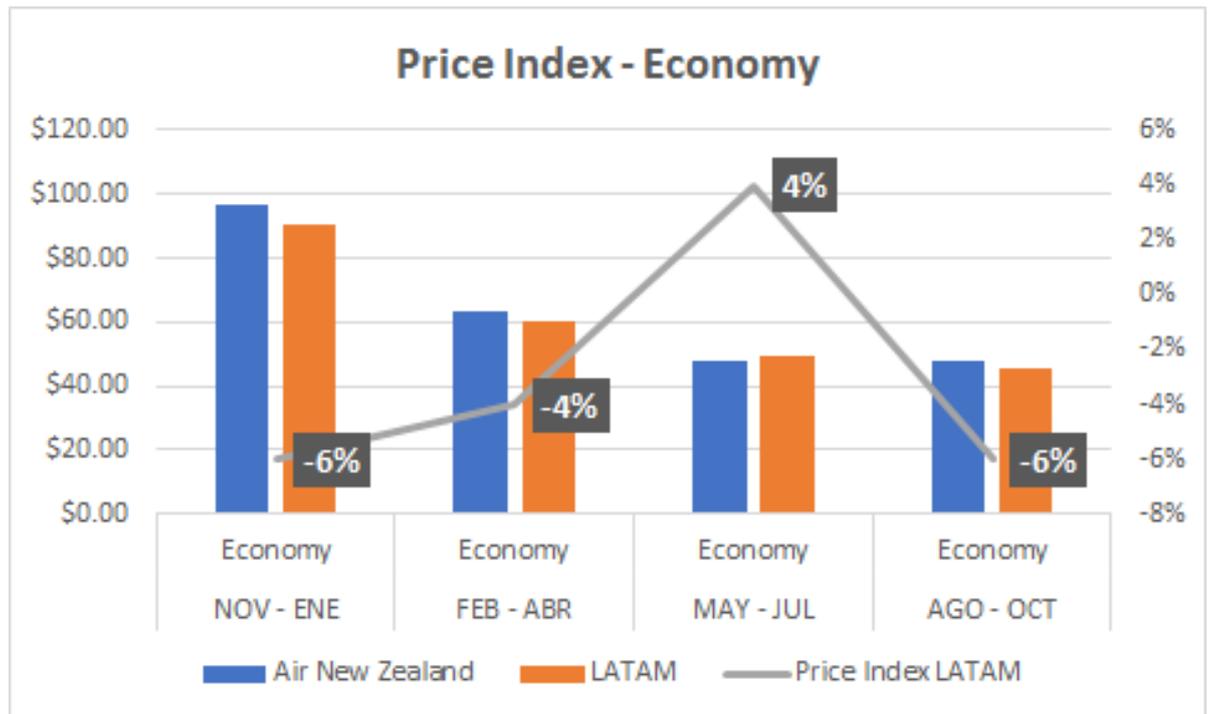
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Proyección de crecimiento

| Aerolíneas | Crecimiento 2019 | Crecimiento 2020 | Crecimiento 2021 | Crecimiento 2022 |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ANZ | 1.5 | 1.2 | 1 | 0.8 |

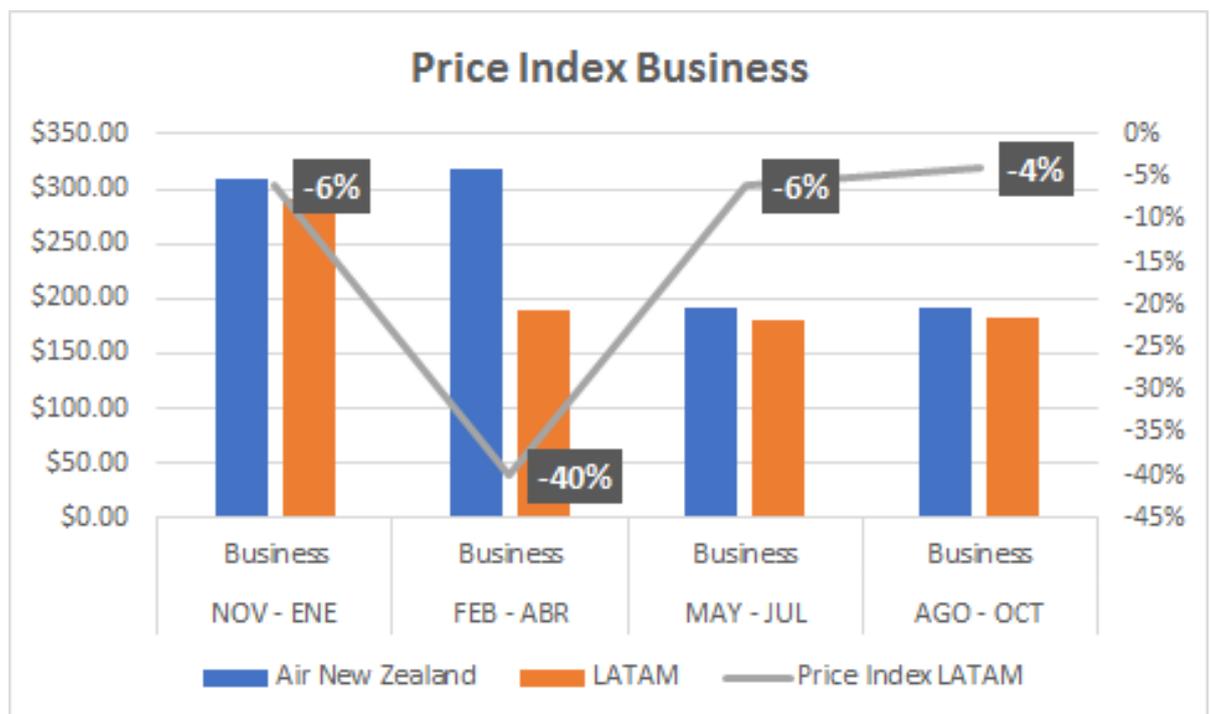
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Price Index Economy



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Price Index Business



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Price Index

Para analizar la estrategia de precios de cada competidor, calcularemos el price index de cada aerolínea, de acuerdo con el precio de vuelo de cada clase de servicio, dividido el precio base -en este caso, el de Air New Zealand-. Se toman en consideración los precios de cada aerolínea desde su sitio web, en valores en pesos argentinos, para clase Economy y Business, en los siguientes períodos:

- Noviembre - Enero: Se realizó una búsqueda del 25/12 al 9/01.
- Febrero - Abril: Se realizó una búsqueda del 1 al 30 de abril.
- Mayo - Julio: Se realizó una búsqueda del 6 al 21 de julio.
- Agosto - Octubre: Se realizó una búsqueda del 4 al 25 de octubre.

| NOV – ENE | Air New Zealand | LATAM | Price Index LATAM |
|-----------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Economy | \$96.432 | \$90.575 | -6% |
| Business | \$309.142 | \$291.851 | -6% |

| FEB – ABR | Air New Zealand | LATAM | Price Index LATAM |
|-----------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Economy | \$63.196 | \$60.540 | -4% |
| Business | \$317.135 | \$189.406 | -40% |

| MAY – JUL | Air New Zealand | LATAM | Price Index LATAM |
|-----------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Economy | \$48.036 | \$49.791 | 4% |
| Business | \$191.200 | \$180.172 | -6% |

| AGO – OCT | Air New Zealand | LATAM | Price Index LATAM |
|-----------------|-----------------|-----------|-------------------|
| Economy | \$48.036 | \$45.384 | -6% |
| Business | \$191.200 | \$183.310 | -4% |

Fuente: Elaboración propia.

(*) Como Aerolíneas Argentinas posee código de ruta compartido con Air New Zealand para operar vuelos hacia este destino, el servicio es brindado por Air New Zealand hacia Nueva Zelanda, por esta razón, su tarifa es equivalente a Air New Zealand y ha sido omitida del análisis de price index.

La oscilación de precios de las tarifas varía en función del día y horario elegido, si existe una tarifa promocional en la fecha seleccionada, y la ubicación del asiento -si es preferencial o no-.

Figura 10. SOI Digital

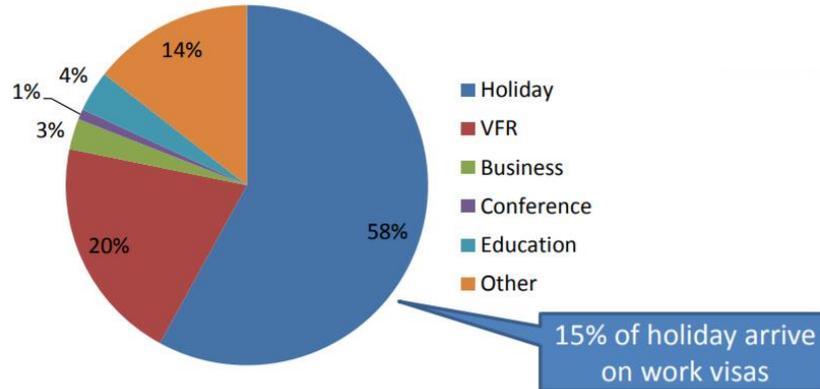


SOI 2018: Share of Investment en publicidad digital correspondiente a enero 2018 a septiembre 2018 de Aerolíneas Argentinas, LATAM, Emirates y Air New Zealand.

Fuente: AdCuality

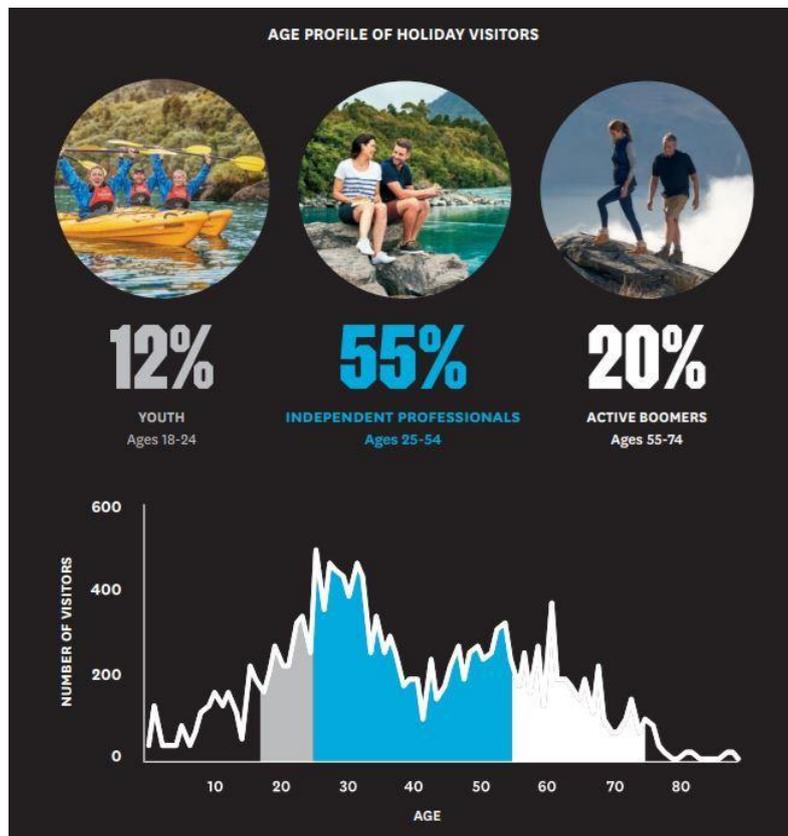
Figura 11. Motivos de visita a Nueva Zelanda

Purpose of Visit



Fuente: Turismo de Nueva Zelanda

Figura 12. Composición del público



Fuente: Turismo de Nueva Zelanda



Figura 13. Diseño de encuesta online

Cuestionario:

1. Por favor, indica tu género:
 - a) Mujer
 - b) Hombre

2. Por favor, indica tu edad:
 - a) 18 - 24 años
 - b) 25 - 31 años
 - c) 25 - 31 años
 - d) 32 - 38 años
 - e) 39 - 45 años
 - f) 46 - 54 años
 - g) 55 o más años

2. Por favor, indica tu nivel de estudios:
 - a) Secundario completo
 - b) Terciario en curso
 - c) Terciario completo
 - d) Universitario en curso
 - e) Universitario completo
 - f) Postgrado / especialización / máster en curso
 - g) Postgrado / especialización / máster completo
 - h) Otra...

4. ¿Por qué motivo viajaste a Nueva Zelanda?
 - a) Vacaciones
 - b) Para trabajar allí
 - c) Visita a familiares



- d) Por mi trabajo actual en Argentina
- e) Otra...

5. ¿Hace cuánto visitaste el destino?

- a) En este último año
- b) Hace un año atrás
- c) Hace dos años atrás
- d) Hace más de 3 años atrás

6. ¿Qué aerolínea elegiste para viajar?

- a) LATAM
- b) Aerolíneas Argentinas
- c) Air New Zealand
- d) Otra...

7. ¿Cómo compraste el pasaje?

- a) Por internet, desde la página de la aerolínea
- b) Por internet, mediante un portal de viajes como Despegar.com, Almundocom, u otros
- c) Por internet, mediante un sitio web comparador de precios, como Turismocity.com
- d) Por empresa de turismo, venía en el paquete que compré.
- e) Por teléfono
- f) En el aeropuerto
- g) No aplica, porque me lo compró la compañía donde trabajo
- h) Otra...

8. ¿Qué influyó en la decisión de la aerolínea?

- a) Menor cantidad de escalas
- b) Menor precio
- c) Mayor cantidad de cuotas
- d) Porque me la recomendaron
- e) Porque ya había viajado antes con esa aerolínea y quedé conforme



- f) No elegí, la compañía donde trabajo compró mi pasaje
- g) Otra...

9. ¿Estarías dispuesto a pagar más por un vuelo si también te ofrecieran asesoramiento personalizado durante tu estadía en Nueva Zelanda?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

10. ¿Cuántas escalas tuvo el vuelo?

- a) Una
- b) Dos
- c) Tres o más
- d) No tuvo escalas, era directo.

11. ¿Qué clase de vuelo tenías?

- a) Economy
- b) Business

12. ¿Cómo calificarías el viaje? Considerando el servicio de vuelo, la comida, opciones de entretenimiento en aplicaciones móviles, y la puntualidad del vuelo. Indique un número del 1 al 10.

13. ¿Qué servicio valoraste más del vuelo?

- a) Comida
- b) Entretenimiento en vuelo
- c) Comodidad
- d) Puntualidad
- e) Otra...



14. ¿Qué servicio sugerirías que la aerolínea incorporara para brindar un excelente vuelo?

- a) Más entretenimiento
- b) Asesoramiento sobre mi estadía
- c) Mayor comodidad
- d) Beneficios en traslados, hospedaje en Nueva Zelanda, entre otros beneficios.
- e) Otra...

15. Si viajaste para trabajar en Nueva Zelanda, ¿poseías visa de trabajo del programa Working Holliday?

- a) Si
- b) No
- c) No aplica, no viajé para trabajar allí.

16. Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿Cómo fue tu experiencia dentro del programa Working Holliday? En caso de que la respuesta anterior sea negativa, indicar “no aplica”

17. ¿Qué fue lo que más te gustó del programa? Si tu respuesta anterior era negativa, indicar nuevamente “no aplica”

18. ¿Recomendarías el programa Working Holliday a un amigo/a?

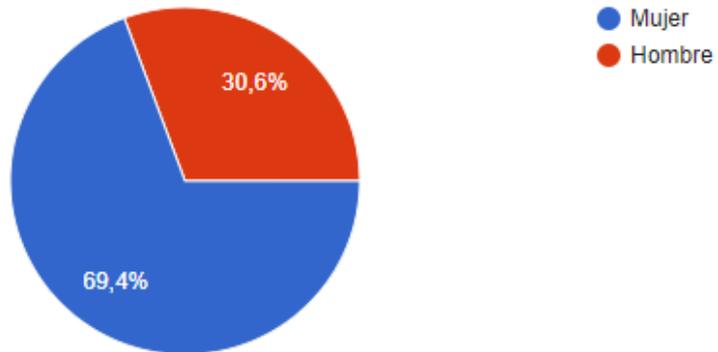
- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) No aplica

<https://goo.gl/forms/RkyCJrBEZgCsICW83>

Figura 14. Resultados obtenidos en encuestas cuantitativas

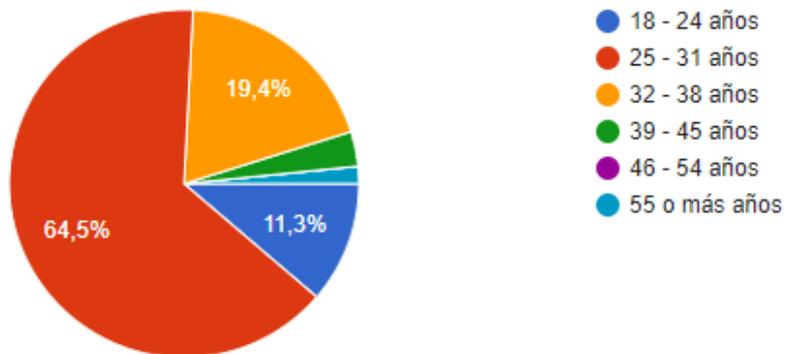
Por favor, indica tu género:

62 respuestas



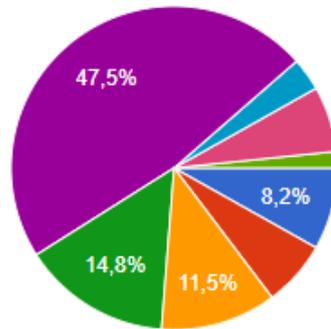
Por favor, indica tu edad:

62 respuestas



Por favor, indica tu nivel de estudios:

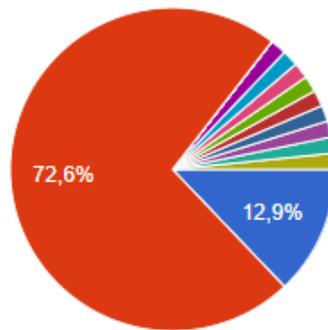
61 respuestas



- Secundario completo
- Terciario en curso
- Terciario completo
- Universitario en curso
- Universitario completo
- Postgrado / especialización / master en curso
- Postgrado / especialización / master completo
- Terciario. Técnicaura

¿Por qué motivo viajaste a Nueva Zelanda?

62 respuestas

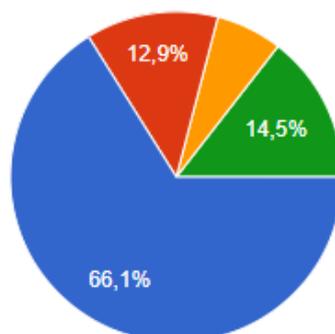


- Vacaciones
- Para trabajar allí
- Visita a familiares
- Por mi trabajo actual en Argentina
- Aprender ingles
- Mi novio es kiwi
- para vivir aca
- Radicarme en Nz

▲ 1/2 ▼

¿Hace cuánto visitaste el destino?

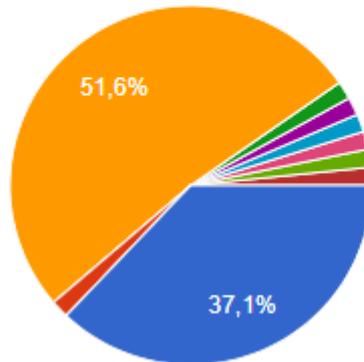
62 respuestas



- En este último año
- Hace un año atras
- Hace dos años atras
- Hace más de 3 años atras

¿Qué aerolínea elegiste para viajar?

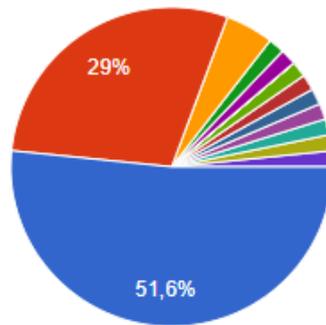
62 respuestas



- LATAM
- Aerolíneas Argentinas
- Air New Zealand
- Turkish
- Qantas
- Quantas
- Air Asia
- Qantas
- Latam qantas

¿Cómo compraste el pasaje?

62 respuestas

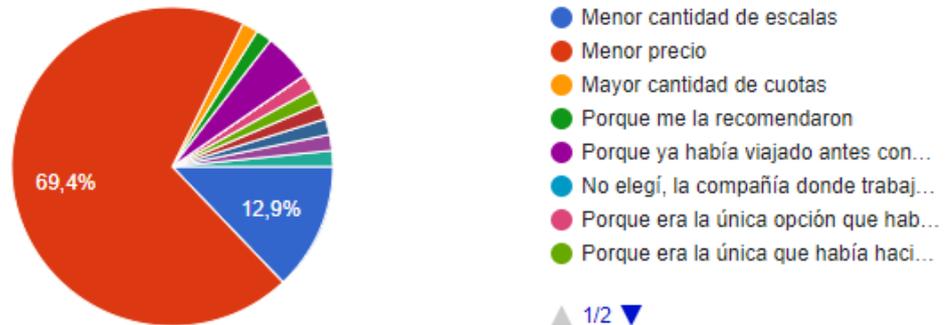


- Por internet, desde la página de la...
- Por internet, mediante un portal de...
- Por internet, mediante un sitio web...
- Por empresa de turismo, venía en e...
- Por teléfono
- En el aeropuerto
- No aplica, porque me lo compró la...
- Pagina ctrip

▲ 1/2 ▼

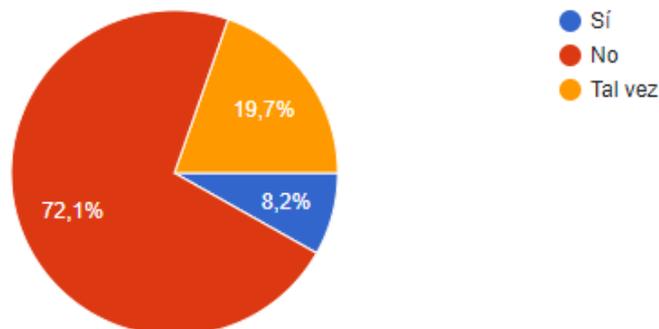
¿Qué influyó en la decisión de la aerolínea?

62 respuestas



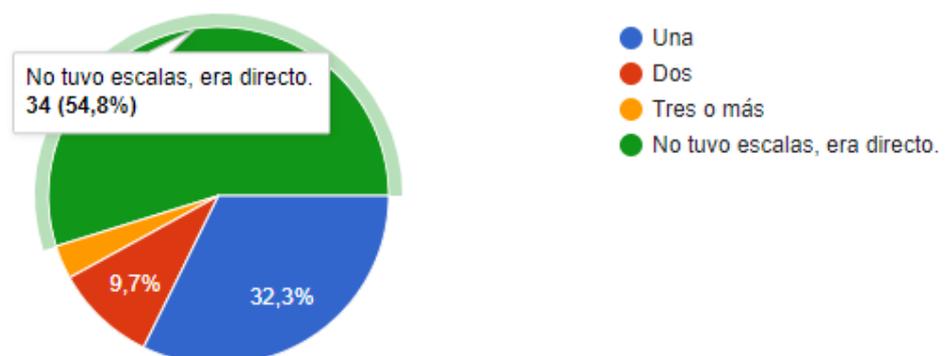
¿Estarías dispuesto a pagar más por un vuelo si también te ofrecieran asesoramiento personalizado durante tu estadía en Nueva Zelanda?

61 respuestas



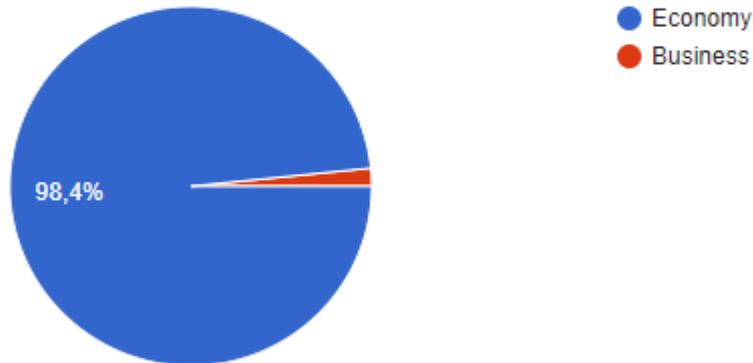
¿Cuántas escalas tuvo el vuelo?

62 respuestas



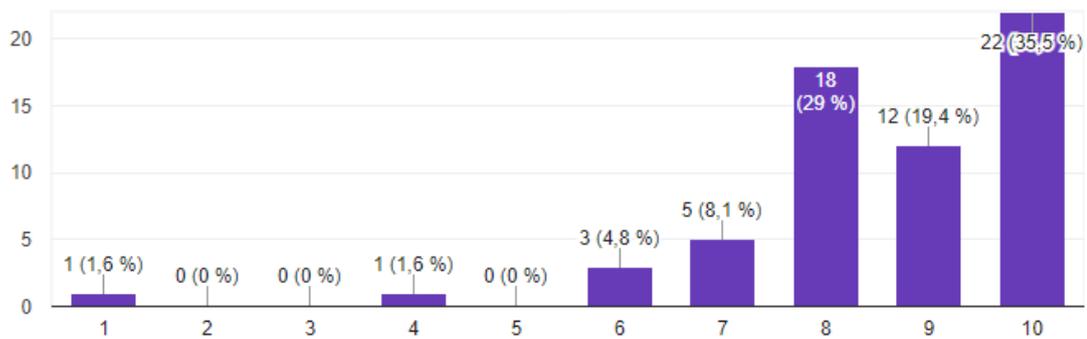
¿Qué clase de vuelo tenías?

62 respuestas



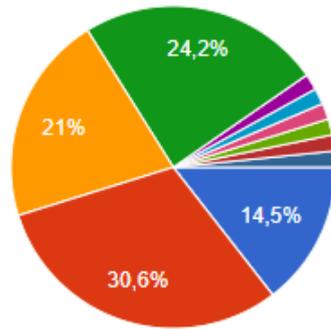
¿Cómo calificarías el viaje? Considerando el servicio de vuelo, la comida, opciones de entretenimiento en aplicaciones móviles, y la puntualidad del vuelo.

62 respuestas



¿Qué servicio valoraste más del vuelo?

62 respuestas

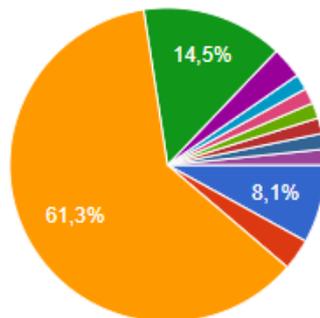


- Comida
- Entretenimiento en vuelo
- Comodidad
- Puntualidad
- Amabilidad
- Son vuelos largos, la gente alta viaja...
- La atención.
- Atencion, entretenimiento y comida.

▲ 1/2 ▼

¿Qué servicio sugerirías que la aerolínea incorporara para brindar un excelente vuelo?

62 respuestas

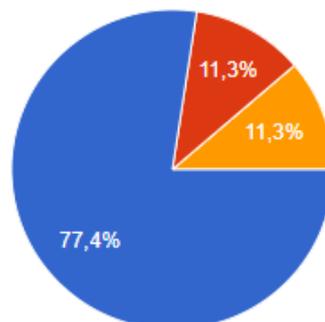


- Más entretenimiento
- Asesoramiento sobre mi estadía
- Mayor comodidad
- Beneficios en traslados, hospedaje...
- Internet
- No sé
- Mejor comida
- Nada.

▲ 1/2 ▼

Si viajaste para trabajar en Nueva Zelanda, ¿poseías visa de trabajo del programa Working Holliday?

62 respuestas



- Si
- No
- No aplica, no viajé para trabajar allí.



Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿Cómo fue tu experiencia dentro del programa Working Holliday? En caso de que la respuesta anterior sea negativa, indicar “no aplica”

62 respuestas

- El mejor año de mi vida
 - No tan buena como esperaba
 - maravillosa y gratificante
 - Excelente, mejor de lo que creí
 - Es mi primera WH (se está por terminar en 2 meses) y la experiencia fue y es completamente increíble. Una gran experiencia, inclusive en sus momentos grises/negros, porque de esos también hay. Recomendable.
 - Muy buena. Conseguí trabajo al otro día que llegue, a 18 dólares la hora, vivo en la casa de mi jefe con mi pareja por 100 dólares la semana (tenemos la casa para nosotros solos), nos presto un auto hasta que nos compramos el nuestro, y uso su scooter todos los días para ir a trabajar. Estoy ahorrando 500 dólares (entre los dos con mi pareja) viviendo como reyes. En Buenos Aires somos dueños de un restaurante y acá ganamos en una semana, lo que haya hacíamos en un mes. Jajaja InCreible
 - excelente
 - Con la WH visa se me hizo difícil conseguir un trabajo estable, que fue lo que vine a buscar desde un principio, pero fue un incapié para las visas que vinieron después, sin ésta no hubiera logrado mi residencia en NZ
 - Positiva pero agotadora, en general el trabajo es muy corporal y muy duro.
-
- Buenísima. De lo mejor que viví
 - Experiencia única . Excelente
 - No es un programa, es una visa, no es lo mismo. Y por ahora va bien!
 - Excelente.
 - Muy Buena.
 - Linda
 - no aplica
 - Tratando de resumir el año de whv en una respuesta. Super positiva, se crece mucho, se conoce a mucha gente pero sobretudo a uno mismo.
 - Una experiencia increíble. Aprendí un idioma, conocí mucha gente, trabajé de lo que nunca imaginé. Un país súper seguro
 - Literalmente working and holiday. Trabaje 6 meses y viaje 5 meses. Trabajos muy fisicos y por el pago mínimo, otros por mejor pagar pero todos muy fisicos por la falta de inglés. Para lograr un buen ahorro hay q trabajar más de 40 hs semanales.



Carrera de ratas pero en Nueva Zelanda. Tres diferentes trabajos en cada uno aprendí algo nuevo.

Increíble... Un punto de inflexión en la vida la

Bueno

Genial, mi visa terminó hace 3 semanas y me vine derecho con la WH para Australia ahora, lo disfrute un montón. No es todo súper fácil todo el tiempo, pero disfrute del vértigo de no tener todo arreglado, aunque me estreso jaja siempre encuentro la forma de seguir moviendome.

Muy buena

H

Todo

Buenísima

Acabo de llegar. Por el momento muy positiva

Excelente, pero honestamente reconozco que estos trabajos son muy pesados y te obliga a sacrificarte mucho, por lo que no se lo recomiendo a todos

Excelente experiencia

¿Qué fue lo que más te gustó del programa? Si tu respuesta anterior era negativa, indicar nuevamente "no aplica"

61 respuestas

El gobierno de Nueva Zelanda envía mails constantemente la primera semana con recomendaciones para la estadía.

el dinero

El desafío y las personas que conocí

Conocer nuevas personas

Error en encuesta

La enseñanza que deja

Experiencia

R

Conocer un país tan increíble, poder conocer países increíbles aledaños y conocer gente de todo el mundo

Conocer el país viajando, conocer muchas personas de distintos lugares, tener una experiencia nueva.

Conocer lugares espectaculares



el intercambio cultural

Conocer gente de todos lados

...

El choque cultural que vivís en todo momento. El encuentro con el otro, con ese otro con el cual tal vez en tu entorno de comodidad nunca hubieses entablado relación.

El País

Si sabes inglés, la alta demanda de trabajo.

la facilidad para conseguir trabajo

Conocer gente

Conocer distintas personas y culturas

La posibilidad de trabajar por el mínimo, y aún así poder darse algunos lujos, e inclusive ahorrar un poco de dinero a la misma vez

Conocer gente de diferentes psrtes del mundo

La posibilidad de conocer otra realidad. La independencia y relativa facilidad para vivir en un país que no es el propio.

La posibilidad de trabajar en cualquier rubro y todo el tiempo que quiera

Continuo aprendizaje

Conocer nuevos lugares , culturas , gente .

De nuevo, no es un programa. Un programa generalmente se paga, como son las experiencias de work and travel a estados unidos, por el cual generalmente te asignan/buscan un trabajo y dan opciones de alojamiento. En la visa working holiday uno viene a vivir por un año, teniendo que buscar trabajo por cuenta propia (o no, simplemente viajar), pudiendo trabajar de lo que quieras/puedas, y teniendo que buscar dónde vivir. Particularmente, lo que a mí más me gusta de esta experiencia es recorrer y conocer el país.

Conocer gente y el país.

Encontrar rápido trabajo a todos los lugares que fui, cosa que me permitió seguir viajando y conociendo lugares increíble

Poder pasear por NZ. Si no hubiera tenido la posibilidad de trabajar no lo hubiera podido costear

no aplica



La gente que se cruza en el camino, no hay nada como eso. Mas que los paisajes, los trabajos, los lugares. Me quedo con la gente, viajeros y locales

Poder trabajar en todos lasos

Conocer Nueva Zelanda. Y conocer muchos viajeros con los que compartimos el mismo techo, el cielo.

Experiencia, personas que vas conociendo, lugares.

La oportunidad de conocer una nueva cultura donde conviven muchas otras.

La posibilidad de aprender mucho y crecer en experiencia. Además de la posibilidad y mejor calidad de vida y ahorrar más dinero.

La gente con la que compartí, y el estar en movimiento constantemente, adaptarse a lugares nuevos. Obviamente lo fácil que fue tener un buen nivel de vida sin morir en el intento. Y en todos los lugares en los que trabajé tuve la suerte de tener equipos de gente excelentes.

Mucho trabajo

H

Conocer lugares y personas

Todo

Poder trabajar

Poder trabajar en algo que nunca hare en mi país, ahorrar plata semanalmente y luego la mejor parte conocer, recorrer, vacaciones, vivi, sentir, vibrar con cada lugar.

El intercambio cultural con gente de todo el mundo

La posibilidad de hacer amigos de todo el mundo

Conocer lugares y nuevas personas

La libertad de trabajar y viajar al mismo tiempo

NO aplica

Poder hacer mucha plata para viajar

Viajar por todo el pais conociendo gente de todo el mundo

Salir del confort; rebuscarsela uno mismo.

Como la experiencia cambió mi pensamiento

¿Recomendarías el programa Working Holliday a un amigo/a?

62 respuestas

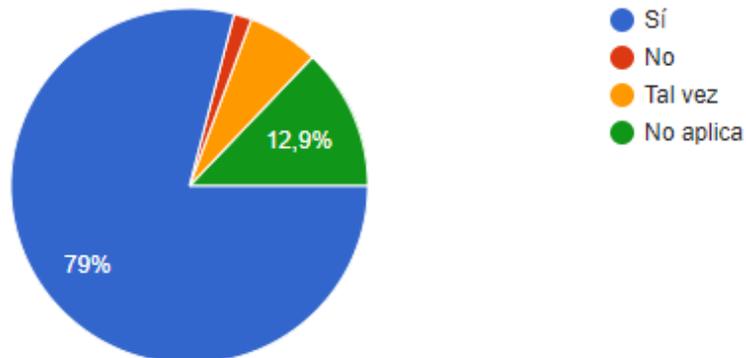


Figura 15. Diseño de encuestas cualitativas

Cuestionario:

¿Qué edad tenés?

¿De qué trabajás?

¿Qué estudiaste?

¿Cuál es tu percepción de la aerolínea?

¿Qué es lo que más te gusta de su servicio?

¿Qué es lo que menos te gusta de su servicio?

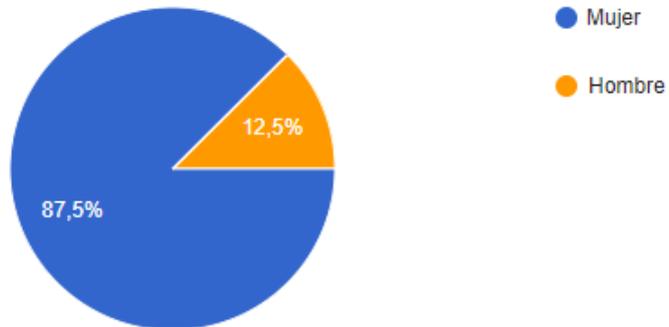
Supongamos que la marca fuera un animal, ¿Qué animal sería?

Si Air New Zealand fuera una persona, ¿Qué tipo de persona sería?

Figura 16. Resultados obtenidos en encuestas cualitativas

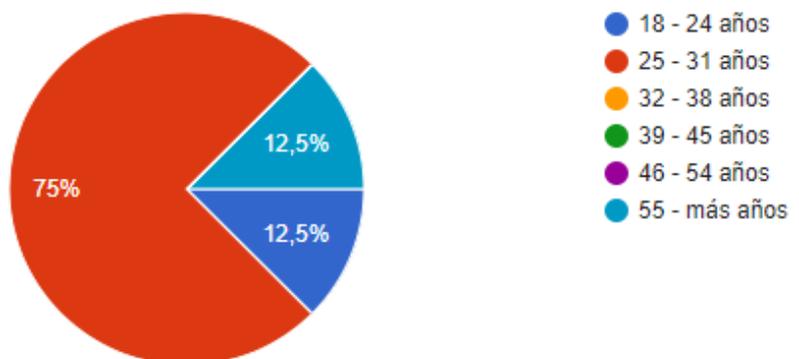
Por favor, indica tu género:

8 respuestas



¿Qué edad tenés?

8 respuestas





¿Viajaste a Nueva Zelanda?

8 respuestas



● Sí
● No

¿Qué aerolínea elegiste para tu viaje a Nueva Zelanda?

8 respuestas

| |
|---|
| Air NZ (2) |
| Air new zealand (2) |
| Air New Zealand |
| Air New Zealand y aerolíneas argentinas |
| Qantas |
| air new zealand |

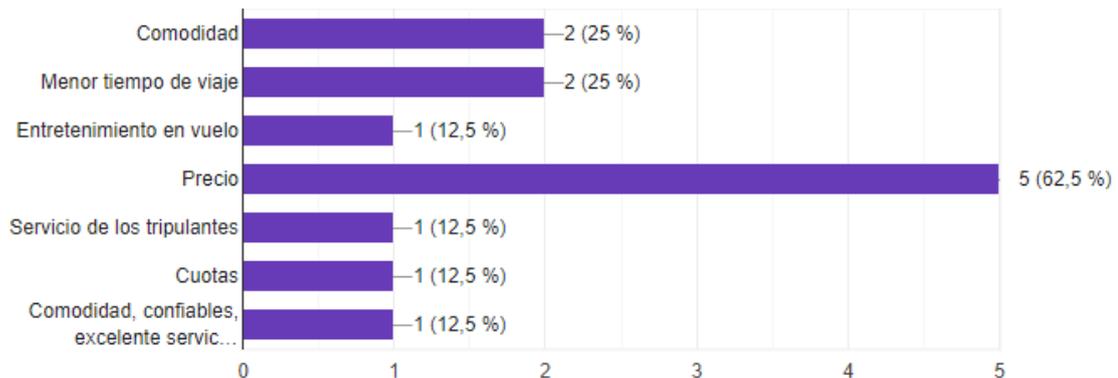
¿Por que elegiste esa aerolínea?

8 respuestas

| |
|--|
| Porque ya habia viajado por trabajo y me encanto! Y xq es vuelo directo. |
| Comodidad de pagos |
| Porque ofrece un excelente servicio y muy buen precio |
| Era la que salía con el vuelo más económico |
| Por seguridad y precio |
| mas economico |
| tenia vuelos directos y a buen precio |
| Es directo |

¿Cuál de estos atributos te pareció clave a la hora de elegir la aerolínea?

8 respuestas



¿Cuál es tu percepción sobre Air New Zealand?

8 respuestas

| |
|--|
| Excelente (2) |
| Excelente servicio |
| Qué es una compañía en la que se puede confiar |
| Tienen excelentes puestos en el aeropuerto y escuche que se viaja muy bien |
| Muy buena aerolinea. Da seguridad. El viaje se hace entretenido. |
| Buena |
| Tiene buen servicio a bordo, vuelos cortos y puntuales. |



¿Qué es lo que más te gusta del servicio de Air New Zealand?

8 respuestas

La sonrisa y personalización del servicio como el saludo del piloto.

Comodidad de los asientos, variedad de películas y comida

Calidad en el servicio, puntualidad, atención del personal de a bordo

No viaje nunca por esa compañía aún

La atención y seguridad

todo el servicio fue bueno

La comida y el entretenimiento.

La velocidad y comodidad.

¿Qué es lo que menos te gusta del servicio de Air New Zealand?

8 respuestas

Nada de que quejarme

No pude sacar el pasaje con asiento al lado de mi pareja, tuvimos que pedirle a otro cliente que nos cambie el asiento

Qué en economy tengas que pagar los asientos que están mejor ubicados

Ídem arrible

Los asientos de clase económica jaja

nada

Hacer cambios de pasaje fue muy caro y solo pude hacerlo por teléfono y con su filial en Nueva Zelanda, no pude con la argentina.

Poca bebida



Supongamos que la marca fuera un animal, ¿Qué animal sería? ¿Por qué?

8 respuestas

Un cachorrito. Siempre con el animo arriba.

El kiwi

Un águila. Por su vuelo parejo y forma de planear

Colibrí. Porque su vuelo es diferente y eficiente

Condor por la fuerza

un kiwi! Es él pájaro representativo de nueva zelanda

No se.

Tiburón, se debora la competencia.

Si Air New Zealand fuera una persona, ¿Cómo imaginás que sería? ¿Por qué?

8 respuestas

Una madre. Por el cuidado que tienen. Incluso desde el mostrador de check in.

Alguien alto, de gran sonrisa, amable

Sería una persona decidida, recta, concreta y confiable. Porque es lo que me inspira la compañía.

Amable, innovadora.

Una persona maori

elegante.. Me encantan sus uniformes

?

Una persona conservadora, heterosexual, hombre al mando, poderoso, triunfador, nada de esas mariconeadas de genero

Figura 17. Conclusiones de la Investigación de mercado

Encuestas online cuantitativas

De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre una muestra de 62 casos, se desprenden las siguientes conclusiones / insights:



1. El 51,6% de los encuestados eligió viajar por Air New Zealand, 37,1% decidió viajar por LATAM, 6,5% viajó por Qantas, 1,6% viajó por Aerolíneas Argentinas, 1,6% viajó por Air Asia, y 1,6% viajó por Turkish Airlines.

2. Cuando se les consultó acerca de cómo compraron el pasaje, el 51,6% de los encuestados contestó que lo hizo a través de la página web de la aerolínea; el 29% lo compró a través de un portal de viajes como Despegar.com, Al mundo.com, entre otros. Esto nos permite inferir que el viajero tiene en mente una aerolínea en particular a la hora de viajar (y destaca la notoriedad de marca que posee Air New Zealand), y que los clientes prefieren en mayor medida comprar el ticket desde el canal propio de la aerolínea. Por este motivo es muy importante que la marca ofrezca facilidades de pago en el sitio web, e incremente su base de registros para poder ofrecer promociones personalizadas; asimismo, es importante que la marca realice alianzas estratégicas con buscadores de vuelo como Despegar.com o Al mundo.com para poder participar dentro de eventos de e-commerce como Cybermondays o Hotsales en el mercado local.

3. El factor decisivo para decidir a través de qué aerolínea viajar es el menor precio (69,4% de los encuestados), y en menor medida la cantidad de escalas (12,9%), o haber viajado anteriormente con esa aerolínea (4,8%). Este insight nos permite entender que el público prefiere una combinación entre bajo precio y mayor comodidad en vuelo, considerando además que se trata de vuelos de 12 horas de duración.

4. Cuando se les preguntó acerca de si estarían dispuestos a pagar más por un vuelo si la aerolínea también le ofreciera asesoramiento personalizado durante la estadía, el 72,1% contestó que no, 19,7% indicó que tal vez, y 8,2% dijo que sí. Esto nos permite inferir que, si bien el público objetivo es sensible al precio, sería más leal a una compañía si ésta le proveyera información relevante durante su viaje.

5. Con respecto al servicio que más valoraron durante el vuelo, 39,6% indicó que fue el entretenimiento a bordo, el 24,2% valoró en mayor medida la puntualidad, el 21% valoró la comodidad, y 14,5% el catering. Este es un dato muy valioso para diseñar cómo debería ser la nueva propuesta de valor de la aerolínea.

6. Cuando se les consultó acerca de qué servicio le sugerirían a la aerolínea que incorporara en para brindar un excelente vuelo, el 61,3% contestó que sería mayor comodidad, y 14,5% desearía beneficios en traslados y hospedaje, y 8,1% desearía más entretenimiento a bordo. Aquí notamos nuevamente el peso que tiene el factor de comodidad para este target.



7. Con respecto a cómo fue la experiencia de haber participado de un programa de Working Holliday, la mayor parte de los encuestados indicaron que fue excelente.

Algunos insights destacados:

- “ganamos en una semana lo que ganaríamos en un mes en Argentina”
- “un país muy seguro”
- “disfruto el vértigo de no tener todo arreglado”
- “son trabajos muy pesados / físicos / corporales”

8. En cuanto a lo que más les gustó del programa, los encuestados destacan:

- “El gobierno de Nueva Zelanda envía mails constantemente la primera semana con recomendaciones para la estadía.”

- “el dinero”
- “el desafío”
- “las personas que conocí / el intercambio cultural”
- “la enseñanza que deja / la experiencia”
- “conocer lugares espectaculares”
- “la facilidad para conseguir empleo”
- “La posibilidad de aprender mucho y crecer en experiencia. Además de la posibilidad y mejor calidad de vida y ahorrar más dinero.”
- “La libertad de trabajar y viajar al mismo tiempo”
- “Salir del confort; rebuscársela uno mismo.”
- “Cómo la experiencia cambió mi pensamiento”

Encuestas online cualitativas

De las encuestas realizadas sobre una muestra de 8 casos, se desprenden los siguientes insights:

1. De los ocho encuestados, seis han elegido Air New Zealand (75%), uno de ellos ha viajado a través de Air New Zealand y Aerolíneas Argentinas (12,5%), y uno ha viajado a través de Qantas (12,5%).

2. La motivación principal para elegir Air New Zealand estuvo relacionada con:
a) vuelos directos a buen precio (75%) b) mix entre excelente servicio y precio accesible, o



seguridad y precio accesible (12,5%) c) porque ya habían viajado anteriormente con la aerolínea y decidieron volver a elegirla (12,5%). Los que volaron a través de Aerolíneas Argentinas fueron motivados a elegirla debido a que brinda mayores facilidades en la forma de pago. Aquellos que viajan a través de Qantas lo hacen porque posee una promoción superadora en cuanto a precio del pasaje.

3. El atributo determinante y más valorado a la hora de elegir la aerolínea es el precio (62,5%), y en segundo lugar la comodidad (25%), junto con el menor tiempo de viaje o vuelos directos (25%). También se destacan como atributos el servicio en vuelo y entretenimiento, como así también la confianza y seguridad.

4. La percepción acerca de la marca tanto para aquellos que han viajado a través de Air New Zealand o de la competencia es: excelente (50%), confiable, segura, y destacan su servicio a bordo y puntualidad.

5. Lo que más les gusta de la aerolínea es la comodidad de los asientos, el servicio a bordo, la personalización del servicio, el entretenimiento, la comida y la rapidez del viaje.

6. Lo que menos les gusta es: nada en particular (28%), el hecho de que hacer cambio de pasajes resultó engorroso (14,2%), es que han recibido poca bebida (14,2%), tener que abonar un diferencial en Economy para obtener asientos mejor ubicados (14,2%). Entre las críticas señaladas, la que sugiere mayor atención es la que indica el trámite del cambio de pasajes, ya que al centralizar dicho trámite en Nueva Zelanda y no poseer representación dentro de Argentina para realizarlo, dificulta la comunicación y la agilidad para resolver este tipo de situaciones, lo cual constituye una debilidad en un punto de contacto relevante para el consumidor.

7. Cuando se les preguntó acerca de si la marca fuera un animal, qué tipo de animal sería, han señalado animales que poseen alas y la han relacionado con el Kiwi, el animal autóctono de Nueva Zelanda, y la han asociado a los siguientes atributos favorables: a) el ánimo positivo b) la forma de planear/volar c) vuelo diferente y eficiente d) su fuerza e) su competitividad.

8. Con respecto al test proyectivo que indaga acerca de qué tipo de persona sería la marca, los encuestados han destacado atributos como la amabilidad, la innovación, la atención cálida y el cuidado:

a) “Una madre. Por el cuidado que tienen. Incluso desde el mostrador de check in.”

- b) “Alguien alto, de gran sonrisa, amable”
- c) “Sería una persona decidida, recta, concreta y confiable. Porque es lo que me inspira la compañía.”

“Amable, innovadora.”

Figura 18. Categorías de vuelo

Economy

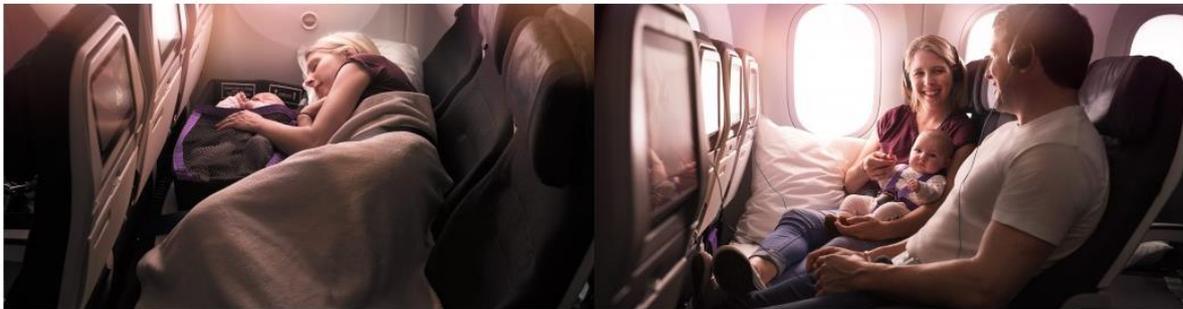




Fuente: Sitio web de Air New Zealand Argentina

Economy Skycouch





Fuente: Sitio web de Air New Zealand Argentina

Premium Economy



Fuente: Sitio web de Air New Zealand Argentina

Business Premier



Fuente: Sitio web de Air New Zealand Argentina

Figura 19. Servicios adicionales

NEW ZEALAND DOMESTIC FARES



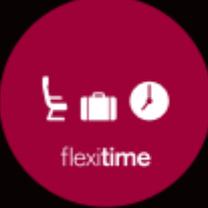
seat

Just a quick little visit?
seat is for you.



seat+bag

Taking some gear?
seat+bag is the way to go.



flexitime

Might need to change to an
earlier or later flight on day of
travel? Better take **flexitime**.



flexiplus

Might need to change
the day of travel?
flexiplus is the one.

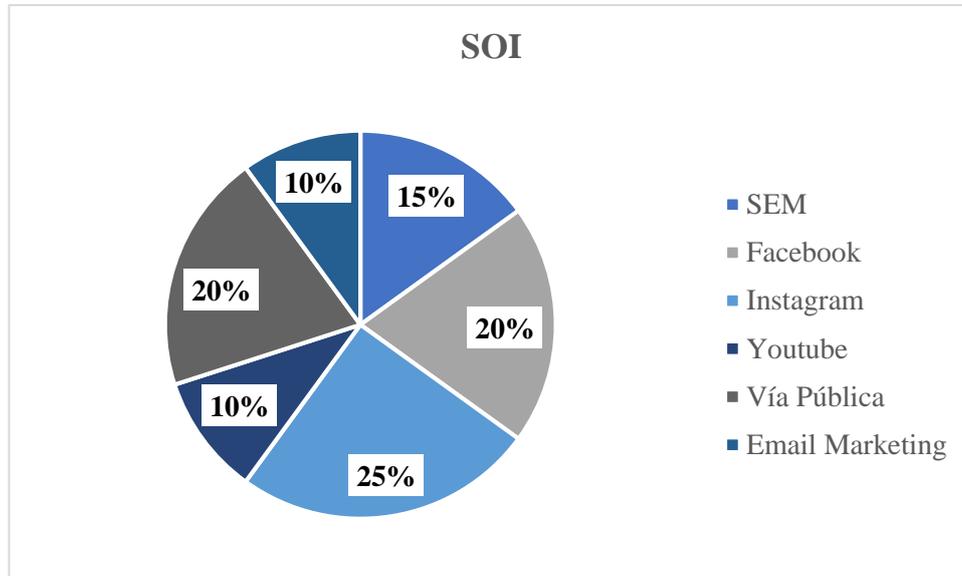
Fuente: Air New Zealand Argentina

Figura 20. Análisis de touchpoints



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Share of investment por medio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Presupuestos

A) Vía Pública



| VIA SHOPPING | | TARIFA NÚMERO: 034 | | VIGENCIA: SEPT 2018 | |
|---------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|--|
| | | | Tarifa Mensual: | | |
| Mupi | Exclusivo (1 anunciante) | | \$ 20.200 | | |
| Mupi | Rotativo | | \$ 11.400 | | |
| Mupi Digital | Exclusivo (1 anunciante) | | \$ 34.500 | | |
| Mupi Digital | Rotativo | | \$ 20.700 | | |
| | | | Tarifa Mensual: | | |
| | LOCACIÓN | | 3 min. x hora | | |
| Digital Light | DOT BAIRES SHOPPING (CABA) | | \$ 90.400 | | |
| Digital Light | ABASTO SHOPPING (CABA) | | \$ 92.000 | | |
| Digital Light | ALTO PALERMO (CABA) | | \$ 114.000 | | |
| Digital Light | PASEO ALCORTA (CABA) | | \$ 63.800 | | |
| Digital Light | PATIO BULLRICH (CABA) | | \$ 37.500 | | |
| Digital Light | PASEO LA PLAZA (CABA) | | \$ 31.400 | | |
| Digital Light | DISTRITO ARCOS (CABA) | | \$ 46.700 | | |
| Digital Light | TORTUGAS OPEN MALL (GBA) | | \$ 86.900 | | |
| Digital Light | PASEO PILAR (GBA) | | \$ 31.400 | | |
| Digital Light | PASEO CHAMPAGNAT (GBA) | | \$ 35.800 | | |
| Digital Light | NORCENTER LIFESTYLE MALL (GBA) | | \$ 31.400 | | |
| Digital Light | SOLEIL (GBA) | | \$ 39.000 | | |
| Digital Light | ALTO AVELLANEDA (GBA) | | \$ 39.000 | | |
| Digital Light | SAN JUSTO SHOPPING (GBA) | | \$ 39.000 | | |
| Digital Light | LOS GALLEGOS (MDQ) | | \$ 40.700 | | |
| Digital Light | BAHÍA BLANCA SHOPPING | | \$ 31.400 | | |
| Digital Light | ALTO ROSARIO SHOPPING (ROS) | | \$ 46.700 | | |
| Digital Light | LA RIBERA (SF) | | \$ 31.400 | | |
| Digital Light | CORDOBA SHOPPING (CBA) | | \$ 37.500 | | |
| Digital Light | MENDOZA SHOPPING (MZA) | | \$ 48.900 | | |
| Digital Light | ALTO NOA (SALTA) | | \$ 31.400 | | |



| VIA SUBTE | | TARIFA NÚMERO: 030 | | VIGENCIA: SEPT 2018 | |
|----------------------|--|---------------------------------------|---------|---------------------|--|
| DISPOSITIVO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PERIODO | PRECIO | |
| Estatic Up | Bocas de Acceso | 25 | 30 días | \$ 594.000 | |
| Estatic Light | Transiluminados | 1 | 30 días | \$ 14.500 | |
| Estatic Classic | Afiches | 300 | 7 días | \$ 192.800 | |
| Estatic Super | Séxtuples | 60 | 14 días | \$ 736.800 | |
| | | | 28 días | \$ 1.135.200 | |
| Estatic Wagon | Interior de Vagón | 1 | 30 días | \$ 24.600 | |
| Promostep | Frente Escaleras | 1 | 30 días | \$ 19.800 | |
| Promociones | Promociones | Stand c/1 promotora | 7 días | \$ 9.800 | |
| | | x promotora adicional | 7 días | \$ 6.400 | |
| Indicadores de Andén | Transiluminados | 1 | 30 días | \$ 14.400 | |
| SubTV | Circuito Cerrado de TV. | 1 segundo | | \$ 22,00 | |
| Digital Light | Circuitos Premium de Totems Digitales | Circuito de 10 totems (5 min. x hora) | 30 días | \$ 45.668 | |
| MEDIOS ESPECIALES | <p>Espacios únicos y diferenciales, sumamente atractivos, ubicados en diferentes ámbitos de la Red, que complementan la cobertura y frecuencia de cualquier campaña en soportes tradicionales, aportando gran impacto y recordación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soportes Especiales: Bocas de túnel, Estatic super VIP, Estatic super XL, Tematización de estaciones, de escaleras, pasillos o andenes, relojes, vagones, molinetes, columnas y laterales de escaleras; Islas de descanso, Escenario de pared, Floorgraphics, Corpóreos, Proyecciones, Acciones de Mobile Marketing (Bluetooth), u otras opciones a pedido del cliente, sujetas a evaluación y aprobación. • Tarifas: Consultar. | | | | |

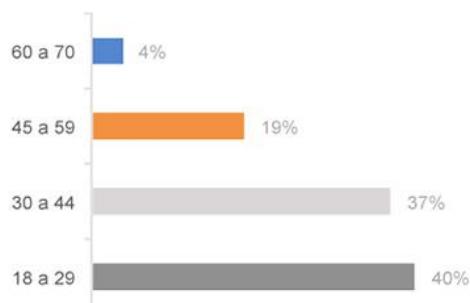
CENSO OFICIAL

PERFIL DE LOS
USUARIOS

RECORDACIÓN
DE CAMPAÑAS

SUBTV

EDAD



Fuente: Grupo Vía (Vía Subte y Vía Shopping).



B) Influencers

¿CUÁNTO COBRA UN INFLUENCER?

En la Argentina, con 100.000 seguidores



POST

**Entre
\$15.000 y
\$20.000**

STORY

**Entre
\$7.000 y
\$15.000**



Fuente: TN

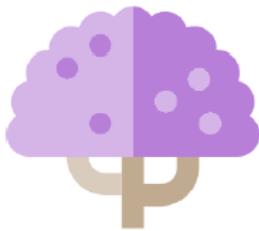


a) **Aplicación Móvil**

Propuesta económica

Costo: \$750.000

Forma de pago a convenir.



JACARANDÁ
Soluciones Informáticas

Contacto

Facundo N. Pisanu

Gerente de proyectos

facundo.pisanu@gmail.com

Móvil: (+54)11-5696-2244

Fuente: Jacarandá Soluciones informáticas