



La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)**  
Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/co/>

### Usted es libre de:

- Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas
- hacer un uso comercial de esta obra



### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

# **Informe de Práctica Empresarial Avianca Holdings S.A**

Juan Camilo Cruz Cruz

Estudiante

Trabajo de Grado II

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá D.C

2020

## Tabla de contenido

1. Presentación .....	3
2. Resumen y Palabras Clave .....	4
3. Marco Referencial .....	5
3.1.Marco Teórico .....	5
3.2.Marco Histórico .....	11
4. Descripción de la Entidad .....	14
4.1.Objeto Social .....	14
4.2.Naturaleza Jurídica .....	15
4.3.Misión .....	16
4.4.Visión .....	16
5. Objeto de la Práctica .....	17
5.1.Propósitos .....	17
5.2.Objetivos .....	17
6. Síntesis de las Funciones Desempeñadas en el Cargo .....	18
6.1.Funciones Desempeñadas en Avianca Corporate .....	18
6.2.Funciones Desempeñadas en Avianca Tours .....	19
7. Motivos que Llevaron a Seleccionar el Tema de Investigación .....	22
8. Área Específica de Actividades a Mejorar .....	22
9. Propuesta de Mejoramiento .....	23
10. Conclusiones y Recomendaciones .....	26
11. Referencias .....	27

12. Webgrafía .....	28
13. Apéndice .....	29

## 1. Presentación

El presente informe de práctica empresarial, realizado como opción de grado para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia, fue desarrollado teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria y los conocimientos adquiridos a lo largo de la realización de la práctica empresarial en la compañía Avianca Holdings S.A.

Tanto el proceso de aprendizaje como el trabajo de campo, realizados en Avianca Holdings S.A, fueron desarrollados desde dos áreas que hacen parte de la Gerencia de Segmentos de la Compañía: Avianca Corporate y Avianca Tours.

Las actividades desarrolladas en cada área, estuvieron a cargo de mis dos supervisores; Alejandro Medina Alzate, Coordinador de Desarrollo de Estrategia y Producto Corporativo, y Sandra Moreno Vargas, Coordinadora de Avianca Tours. Al mismo tiempo, estas actividades eran supervisadas por la Gerente de Turismo Global y Nuevos Segmentos, María Natalia Bohórquez.

A medida que se fueron realizando las actividades estipuladas, se encontró un proceso que puede ser mejorado dentro de la toma de decisiones de estimulación de la demanda del mercado corporativo y leisure (turismo).

Para sustentar el proceso de mejora planteado, inicialmente, se mostrarán los supuestos de Competencia Perfecta o Imperfecta que se cumplen dentro del mercado analizado, para así conocer el comportamiento de este. Posteriormente se relacionará la Teoría del Consumidor y la

Teoría de Juegos con el comportamiento de los agentes del mercado aerocomercial, para así mostrar una propuesta de mejoramiento sustentada desde la Teoría Microeconómica.

## 2. Resumen y Palabras Clave

El objetivo de este informe es construir una propuesta de mejoramiento del proceso de estimulación de la demanda, para las áreas de Avianca Corporate y Avianca Tours, que hacen parte de la Gerencia de Segmentos de Avianca Holdings S.A. Para ello, se tendrán en cuenta las actividades realizadas durante la práctica empresarial.

La propuesta de mejoramiento tendrá como base conceptos del comportamiento de los individuos, que hace parte de la teoría del consumidor, y también conceptos relevantes que hacen parte de la teoría de juegos. Como observamos, la propuesta se sustentará dentro de los supuestos más importantes de la teoría microeconómica.

Finalmente, se relacionarán los conceptos teóricos, con el comportamiento de los individuos que hacen parte de las áreas de Avianca Corporate y Avianca Tours, para mostrar así la forma en que la gerencia puede mejorar los procesos de estimulación de demanda para estas dos áreas.

**Keywords:** Elasticidad, preferencias, competidores de mercado, acuerdos, mercado, industria, consumidores.

### 3. Marco Referencial

#### 3.1. Marco Teórico

Para mejorar el proceso de estimulación de la demanda para clientes corporativos y clientes leisure (turismo), primeramente, debemos conocer la estructura del mercado de la industria aerocomercial.

Un mercado se encuentra dentro de una estructura de competencia perfecta cuando hay una cantidad significativa de oferentes y demandantes, que poseen información plena sobre las condiciones del mercado y no pueden afectar el precio de los bienes, ya que estos se determinan mediante la interacción de la oferta y demanda (Benítez, 2012).

En cambio, un mercado con una estructura de competencia imperfecta es aquel en el que sus agentes afectan de manera directa en el precio del bien o servicio. Esto sucede cuando los oferentes tienen cierto poder de mercado, ya sea al crear barreras de mercado o estructuras monopolísticas (Universidad Interamericana Para El Desarrollo, 2010).

En la realidad es casi imposible encontrar un mercado que funcione dentro de la estructura de competencia perfecta, pero muchos reúnen algunos de sus supuestos y esto es importante a la hora de evaluar el comportamiento de un mercado específico, ya que las decisiones que se toman dentro de un mercado competitivo no poseen el mismo efecto que dentro de uno no competitivo (Universidad Interamericana Para El Desarrollo, 2010).

Conociendo las anteriores estructuras de mercado, tendremos en cuenta los supuestos de competencia perfecta que reúna el mercado aerocomercial a la hora de evaluar la toma de decisiones que permitan cumplir con el plan de mejoramiento planteado.

Ya que el propósito del informe es mejorar el proceso de estimulación de la demanda, debemos conocer la teoría del consumidor y la teoría de juegos, y así encontrar una relación entre los individuos que participan en el mercado, para seguidamente mostrar una propuesta de mejoramiento.

## **Teoría del Consumidor**

La teoría del consumidor nos permite tomar las mejores decisiones a la hora de estimular la demanda para los clientes corporativos y leisure, ya que nos muestra el comportamiento de los individuos en un mercado, teniendo en cuenta el nivel de utilidad y cambio en los ingresos, precios y preferencias de los individuos. Como lo afirma Mendieta (2005):

La teoría del consumidor describe la forma en que los consumidores (hogares) asignan su ingreso al gasto en bienes y servicios para maximizar su satisfacción (utilidad). Todos los modelos propuestos bajo la teoría del consumidor parten del supuesto de que la función de utilidad con que trabajamos corresponde a la de un individuo representativo que actúa de manera racional tomando las mejores decisiones, tanto como pueda hacerlo. (p.1)

Dentro de esta teoría se intenta conocer la decisión de los consumidores al momento de elegir una cesta de bienes o servicios, y los factores que llevan a estos consumidores a elegir entre aquellos bienes. Además, la teoría estima los cambios que existen en la demanda cuando los consumidores perciben un nivel más alto o bajo de ingresos, y cuando los precios de los bienes cambian (Universidad Carlos III de Madrid, 2013).

**Preferencias de los consumidores.** Las preferencias y elecciones de los consumidores muestran los gustos y razones por las cuales los individuos prefieren una cesta de productos o

servicios frente a otra. Estas preferencias dependen de la relación entre la restricción presupuestaria y la función de utilidad del individuo (Etner, 2008)

No todos los consumidores poseen una misma concepción de utilidad, ni responden de la misma manera ante cambios en los precios de los bienes (manteniendo su presupuesto o ingreso constante), por lo que sus preferencias varían, como es el caso de los clientes corporativos y clientes leisure, pero esto lo evidenciaremos en el desarrollo del problema.

**Efecto sustitución.** El efecto sustitución nos dice que cuando el precio de un bien disminuye, los individuos consumen más de ese bien y menos de los bienes que son más costosos. Sin embargo, esto puede no cumplirse siempre, ya que existen individuos con preferencias en los bienes que han subido de precio y que, además, cuentan con el ingreso suficiente para costearlos (Mendieta, 2005).

Este concepto va a ser fundamental para comprender las diferencias en las preferencias de los clientes corporativos y clientes leisure, dentro de nuestro plan de mejoramiento.

**Elasticidad precio de la demanda.** Este concepto nos muestra que existen productos o servicios que se demandan en diferentes proporciones cuando hay cambios en los precios de ellos mismos. Hay productos que, a pesar de incrementos o disminuciones significativos en sus precios, se demandan en cantidades similares. De igual manera, existen productos que tienen significativos cambios en sus cantidades demandadas, cuando sus precios no sufren grandes incrementos o disminuciones (Hernández, 2010).

**Demanda elástica.** Un bien que sufre un cambio en la demanda porcentualmente mayor, debido a un cambio en el precio, se le considera un bien con demanda elástica (Veliz, 2006).



**Demanda inelástica.** Son aquellos bienes que tienen un cambio en la demanda porcentualmente inferior, en comparación al cambio en sus precios (Veliz, 2006).

Que un bien posea una demanda elástica o inelástica, depende de la sensibilidad que el consumidor tenga respecto a cambios en los precios, y esto depende de lo imprescindible y de la preferencia que el consumidor tenga con el bien.

Debemos tener claros estos conceptos, ya que de ellos se sustenta el análisis para los clientes corporativos y leisure dentro del plan de mejoramiento.

## **Teoría de Juegos**

La teoría de juegos compone el estudio matemático de situaciones en la que dos o más individuos toman decisiones cuando existen conflictos de intereses. Las decisiones o acciones de los individuos intentan ser predecidas para tener una ventaja sobre los demás, y así tomar una decisión que permita maximizar la utilidad (Fernández, 2005).

En el desarrollo del trabajo se mostrará la relevancia y relación con esta teoría, ya que parte de la toma de decisiones que hace Avianca para estimular la demanda de clientes corporativos y leisure, dependen de las decisiones o acciones que realizan las aerolíneas competidoras.

Mendieta (2005) explica que esta teoría se compone por un juego, ganancia, estrategia y estrategia optima. El juego es la situación que lleva a los individuos a tomar decisiones dependiendo de las acciones de los demás, mientras que la ganancia es el resultado final del juego, la cual se estima en términos monetarios o de utilidad (satisfacción). Para alcanzar la ganancia se debe implementar una estrategia, que son las acciones que llevan a cabo los

individuos dentro del juego. Finalmente la estrategia optima son las acciones que maximizan la ganancia de los individuos.

Ya podemos analizar los conceptos que pueden ser utilizados dentro de nuestro plan de mejoramiento al utilizar esta teoría. Se omitirán algunos conceptos que no tienen relación dentro del funcionamiento de la industria aerocomercial.

**Juegos cooperativos.** Como lo describe la Universidad de Sevilla (2008):

Los juegos cooperativos se caracterizan por el hecho de que los jugadores pueden cooperar entre ellos para buscar un beneficio común. Una cuestión importante en la Teoría de Juegos Cooperativos es que en el momento en que varios jugadores deciden cooperar en algún sentido, debe formarse una coalición entre estos jugadores. Los jugadores de esta coalición, en el momento en que se forma, actuarán buscando el máximo beneficio posible para la coalición.

**Juegos no cooperativos.** Los juegos no cooperativos son aquellos en el que los jugadores no pueden negociar (cooperar) por alguna razón y, por ende, no existe la posibilidad que crear un contrato vinculante, que permita crear algún tipo de coalición (Mendieta, 2005).

Estos dos conceptos son de suma importancia a la hora de evaluar los convenios que suelen producirse entre las aerolíneas y agencias de viajes que analizaremos en el desarrollo del informe.

**Equilibrio de Nash.** El equilibrio de Nash parte de que todos los individuos toman su mejor estrategia y, además, conocen las estrategias de los demás jugadores, por lo que ninguno

de ellos tiene incentivos para cambiar de estrategia. En este caso la estrategia utilizada por cada individuo es óptima (Maskin, 2009).

**Estrategias dominantes.** Estas son las estrategias que son óptimas sin importar las acciones o estrategias que hagan los competidores. En este caso los jugadores que no son dominantes, intentan elegir su mejor opción posible sin importar la estrategia tomada por el individuo dominante (Mendieta, 2005).

**Juegos repetidos.** Como lo afirma (Mendieta, 2005), en la vida real las empresas juegan de manera indefinida en el tiempo, por lo que las estrategias y ganancias se repiten, y por esto pueden tomarse acciones que repercutan en el resultado de los juegos posteriores.

### **3.2. Marco Histórico**

Para alcanzar el propósito del informe, primeramente, debemos conocer el contexto actual de la compañía, y para ello debemos conocer la evolución y transformación que ha tenido Avianca para convertirse en lo que actualmente representa a nivel nacional e internacional.

La relevancia que posee actualmente Avianca la observamos en su trayectoria de más de 100 años. Fue el 5 de diciembre de 1919 cuando la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA, se constituyó formalmente en la ciudad de Barranquilla, convirtiéndose en la primera aerolínea fundada en Colombia y en América.

Desde 1920, SCADTA empezó a realizar tanto vuelos nacionales, desde la ciudad de Barranquilla hasta ciudades más centrales del país, como vuelos internacionales a Estados Unidos y Venezuela.

Ya en 1939, la aerolínea comenzó a diferenciarse de la demás, al empezar el servicio de correo aéreo entre la ciudad de Bogotá y New York. Estos primeros diez años fueron fundamentales para el desarrollo de la Industria Aeronáutica Nacional.

Con los inicios de la guerra, la Sociedad Alemana tuvo que vender su parte sobre la compañía a la empresa Pan American World Airways, la aerolínea más importante de Estados Unidos para estos tiempos. El 14 de junio de 1940 nació Aerovías Nacionales de Colombia S.A (Avianca). Esto fue resultado de la fusión de SCADTA con el Servicio Aéreo Colombiano, SACO.

Nuevos destinos a Quito, Lima, Panamá, Miami, New York y Europa, hicieron que la aerolínea colombiana empezara a tener poder de mercado y, con el transporte de la delegación colombiana para el desarrollo de los Juegos Olímpicos de Australia, se obtuvo una distinción de la aerolínea frente a sus competidores.

Los años posteriores trajeron desarrollo y tecnología, que se vieron reflejados en la incorporación de nuevos destinos y aeronaves de primer mundo. Esto ayudó a que en 1981 la compañía abriera el primer terminal privado en Colombia, Terminal Puente Aéreo Avianca, que ayuda a volar a más rutas a nivel nacional.

En 2004, Avianca se convirtió en la primera aerolínea en Colombia en crear un portal de nivel transaccional en internet. En 2005 se cambió la razón social por Aerovías del Continente Americano S.A. Observamos que el desarrollo y la creación de nuevas ideas, empiezan a ser características de la aerolínea colombiana para alcanzar una mayor proporción del mercado de la industria durante estos años.

En la última década, Avianca ha dado pasos significativos a nivel nacional e internacional; esto lo evidenciamos al ver que la compañía cotiza tanto en la Bolsa de Valores de Colombia, BVC, como en la Bolsa de Valores de New York, la cual es la de mayor volumen monetario y número de empresas adscritas en el mundo.

Además, en 2012 Avianca ingresó al selecto grupo de Star Alliance; una alianza de 26 aerolíneas de todo el mundo, la cual brinda una mayor obtención del mercado de la industria, al poder llegar a más de 1300 destinos en 195 países, brindando a los clientes más de 1000 salas VIP.

Evidenciamos el nivel e impacto que posee hoy en día Avianca Holdings S.A, en el mercado de la industria aerocomercial, cuando observamos que en la actualidad posee una flota de más de 144 aviones, que ofrecen cobertura en más de 76 destinos en 27 países de toda América y Europa. Además, la compañía cuenta con 9,8 millones de usuarios únicos (usuarios adscritos al programa de viajero frecuente Life-Miles) y 21 000 empleados. Todos estos factores hicieron que en 2019 Avianca transportara más de 30 millones de personas a lo largo del planeta.

Al conocer la dimensión de mercado de la compañía en la que se realizó la práctica empresarial, se pudo entender el grado de importancia de cada una de las tareas realizadas dentro de la misma. Teniendo esto claro, se pudieron evidenciar los puntos que se podrían mejorar dentro de la Gerencia de Segmentos.

#### **4. Descripción de la Entidad**

#### 4.1. Objeto Social

Avianca Holdings S.A, es una compañía aerocomercial que tiene como propósito el transporte aéreo de personas y cualquier tipo de carga que pueda ser transportada vía aérea. Para el cumplimiento de sus labores, Avianca cuenta con varios productos relacionados:

**Avianca services.** Ofrece servicios de ingeniería y mantenimiento de aeronaves para cualquier aerolínea, además, ofrece servicios de logística (manejo de equipaje, manejo de rampa y parqueo de aeronaves) en los diferentes aeropuertos.

**Deprisa.** Es el producto encargado del empleo y transporte de documentos y paquetes que se realizan a través de Sudamérica. Anteriormente era conocido como Avianca Servicios Postales.

**Avianca cargo.** Este es el producto encargado de realizar los servicios de transporte de carga; servicio que llega a todos los países destino que hacen parte de la aerolínea.

**Avianca tours.** Es la unidad que brinda a los clientes distintos planes de paquetes turísticos a lo largo de los destinos en Europa y toda América. Este servicio se realiza por medio de convenios con hoteles, que brindan mejores precios a quienes viajen en vuelos Avianca. Estos convenios también se realizan con agencias de tours, cruceros y traslados, para que así se ocupen todas las áreas en las cuales un “cliente leisure” pueda necesitar.

**Avianca corporate.** Es el programa especializado en los viajes corporativos o viajes de negocios, encargado de brindar mayor comodidad a las empresas a la hora de volar.

Solo pueden hacer parte de este programa empresas consolidadas, ya sean corporaciones nacionales (grandes y pymes) o internacionales, que tengan como origen o llegada destinos en Latinoamérica.

Los beneficios que obtiene la compañía que haga parte del programa varían entre tener un sitio web diferenciado para clientes corporativos, esquemas de ahorro de viajes, exclusividad call center, entre otros más.

#### **4.2. Naturaleza Jurídica**

Avianca Holdings hace parte de una sociedad mercantil dentro de una estructura colectiva. La sociedad anónima está legalmente constituida por medio de acciones ordinarias y preferentes, cuyos titulares ejercen derechos políticos o económicos según varíe tanto el número, como la posición de las respectivas acciones.

Desde 2011, las acciones de Avianca, registradas como PFAVH, cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia, BVC. En New York cotizan las acciones de la compañía desde el año 2013, con registro AVH.

La sociedad está constituida por 1 001 307 920 acciones, de las cuales el 34% son de carácter preferente, en donde hacen parte solo 2 accionistas, BRW Aviation LLC y Kingsland Holdings Limited, y el 66% restante son acciones ordinarias.

#### **4.3. Misión**

La misión para Avianca (2020) como compañía es: conectar al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.



#### **4.4. Visión**

La visión para Avianca (2020) es: con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

#### **5. Objeto de la Practica**

### **5.1. Propósito**

La práctica empresarial, llevada a cabo en las áreas de Avianca Corporate y Avianca Tours, tiene como propósito el optimizar la forma como se estimula la demanda para el mercado corporativo y el mercado leisure, teniendo en cuenta las relaciones comerciales que existen entre la aerolínea con las corporaciones, clientes y agencias que componen a la misma.

### **5.2. Objetivos**

- Analizar las diferencias en las preferencias de productos para los clientes corporativos y leisure.
- Comprender la sensibilidad de la demanda del mercado de Avianca Corporate y Avianca Tours.
- Conocer el comportamiento de la compañía frente a sus competidores, para así elaborar nuevas ideas que permitan acaparar una mayor parte del mercado.
- Construirme profesional y personalmente con el conocimiento adquirido en la entidad.

## **6. Síntesis de las Funciones Desempeñadas**

Las tareas realizadas en Avianca Holdings S.A, se llevaron a cabo dentro de la Gerencia de Segmentos. Dentro de esta gerencia existen dos áreas, Avianca Corporate y Avianca Tours, en las cuales estuve designado para el apoyo de las diferentes actividades.

## **6.1.Funciones Desempeñadas en Avianca Corporate**

### **Seguimiento de Proyecto Corporativo**

El área Corporativa cuenta con un sistema administrativo que registra toda la información de cada una de las empresas que hacen parte del programa Avianca Corporate; este sistema, al cual tiene acceso cada empresa, controla los saldos de los beneficios, genera reportes, envía estados de cuenta y registra historial de clientes.

Este sistema no permite vender tiquetes ni entregar los beneficios a los clientes corporativos, por lo que cada empresa debe obtener estos requerimientos por medio de call center, puntos de ventas o en el aeropuerto.

Debido a esto, el área elaboró un proyecto, el cual buscaba contratar un servidor que diseñara, desarrollara e implementara un Website para Avianca Corporate, que permitiera implementar las acciones ya mencionadas, para así estimular a más compañías a vincularse al programa corporativo de Avianca.

El trabajo que se realizó, fue el dar seguimiento a cada uno de los pasos del proyecto, revisando que las fechas programadas se cumplieran satisfactoriamente, prosiguiendo el siguiente orden:

- Licitación del proyecto
- Publicación del proyecto a proveedores
- Análisis de proveedores

- Reunión con 5 proveedores
- Elección de 3 proveedores
- Elección del proveedor que desarrolla el Website

El seguimiento del proyecto se realizó por medio de un Diagrama de Gantt, en el cual se establecieron los tiempos y recursos necesarios para cumplir cada uno de los pasos requeridos.

## **6.2. Funciones desempeñadas en Avianca Tours**

### **Análisis de Competencia**

Se comparaban los precios de paquetes de viajes (vuelo más hospedaje), tanto nacionales como internacionales, que se ofrecen desde la página de Avianca Tours, contra los de la competencia (Despegar, Aviatur, Viajes éxito, Pricetravel, entre otros). Esta comparación se realizó para los mercados de Argentina, Chile, Colombia y México.

Los precios de paquetes de los competidores se comparaban teniendo en cuenta el mismo destino, hotel, tipo de acomodación y alimentación. Adicionalmente, se tenía en cuenta si existía algún tipo de descuento. Estos datos se consolidaban dentro de un Excel, el cual está formulado para mostrar el porcentaje por el cual Avianca Tours está por encima o debajo en comparación con los precios de los mismos paquetes de los competidores.

Para elaborar la consolidación de datos de los mercados de Argentina, Chile y México, se hacían las conversiones de la moneda local respectiva frente al dólar, para así comparar los tres mercados frente a una moneda estable.

La finalidad de este trabajo era informar a la coordinadora del área si llegaba a existir algún competidor con precios más competitivos que los de Avianca Tours, para así alertar a las áreas respectivas que se encargan de la publicación de los precios ofrecidos desde la página.

Los hoteles utilizados para realizar el análisis de competencia, son hoteles que tienen acuerdos con Avianca para mostrar el mejor precio a comparación de la competencia, por lo que, si llegaba a existir un competidor con precios más competitivos, debía informar, para que así el área se pusiera en contacto con el hotel para hacer cumplir el acuerdo.

### **Despliegue de Estrategias Comerciales**

Cada semana se debía elaborar una Ecard (formato donde aparece toda la información de un destino específico), en la cual se promocionaban (estimulaba la demanda) determinados destinos y hoteles que se escogían dependiendo del mercado objetivo al cual se estuviera intentando llegar. Esta Ecard se enviaba a las agencias de viajes, AGYS, y a los representantes exclusivos, REX, para que así incentivaran la venta hacia el mercado objetivo.

Los REX son un canal indirecto de venta (al igual que las AGYS) que operan como una franquicia de Avianca, y al igual que las AGYS, ayudan a mostrar y dirigir a los consumidores hacia los destinos estratégicos que se ofrecen en las Ecard.

En cada Ecard se agregaba la información del origen, destino, hotel, tipo de acomodación y precio del paquete. Esta información se debía extraer desde una página a la cual solo tienen acceso las AGYS y REX. Para los destinos internacionales la Ecard debía estar expresada dólares, para lo cual se debía convertir el precio en pesos a dólares, teniendo en cuenta el promedio móvil de la última semana del dólar.

## **Consolidación de Cifras**

Para que los coordinadores pudieran exponer las cifras del comportamiento del mercado, de Avianca en 2019 comparado con 2018, en reuniones de negocios con AGYS y hoteles en América, se realizó la consolidación de las cifras respectivas.

Para ello se utilizaron las métricas de 2018 y 2019, que muestran la cantidad de personas que viajaron en todos los vuelos domésticos e internacionales. Adicionalmente, las métricas muestran la cantidad de sillas con las que contaba cada uno de los vuelos.

Con las métricas se realizaron tablas dinámicas, para así filtrar el destino que se quisiera valorar. Al tener definido un destino específico, se realizaba el cálculo y elaboración de tablas y diagramas de los siguientes datos:

- Total de personas transportadas
- Total de silla ofrecidas
- Load factor (porcentaje de ocupación del vuelo)
- Índices de variación (2019/2018)
- Promedio de pasajeros transportados por mes
- Promedio de sillas vacías
- Porcentaje de participación del mercado doméstico e internacional
- Top de ciudades domesticas e internacionales con mayor porcentaje de participación

## **7. Motivos que llevaron a seleccionar el tema de Investigación**

El plan de mejora, que busca incentivar la demanda en el área corporativa y de turismo, fue desarrollado, ya que dentro de las actividades realizadas en la entidad, se observó que no se

estaba diferenciando entre los clientes corporativos y los clientes leisure a la hora de ejercer cambios en los precios y en los productos ofrecidos.

Cuando suben o bajan los precios de los productos, ya sea porque la competencia los cambió o se necesitan mayores ingresos, lo hacen simultáneamente para las dos áreas, sin identificar que no se tendrá el mismo impacto en la demanda de ambas áreas, pues el mercado leisure es más sensible al precio.

Cuando se ofrecen los paquetes en las páginas de Avianca Tours y Corporate, no se diferencia que hay algunos hoteles que están dirigidos a clientes corporativos y otros a clientes de turismo, por lo que no se tienen en cuenta las preferencias del respectivo cliente. Esto hace que el proceso comercial mediante el cual se llega a los clientes no sea eficiente.

## **8. Área específica de actividades a mejorar**

Ya que el plan de mejoramiento está enfocado en la estimulación de la demanda para el mercado corporativo y de turismo, las actividades a mejorar se encuentran dentro de la área administrativa de Avianca Holdings S.A; específicamente en las áreas de Avianca Corporate y Avianca Tours, que hacen parte de la Gerencia de Segmentos.

## **9. Propuesta de Mejoramiento**

La propuesta de mejoramiento busca restablecer el proceso mediante el cual se estimula la demanda para el mercado corporativo y leisure, identificando y diferenciando las dos clases de clientes al momento de generar cambios en los precios y en los productos ofrecidos.

Para mejorar este proceso se deben analizar las demandas de Avianca Corporate y Avianca Tours por separado, ya que las características de sus consumidores son distintas.

Los clientes corporativos poseen preferencias opuestas a los clientes leisure, puesto que prefieren viajar en clases premium, con poco equipaje, opción de salas VIP y hospedaje en hoteles de características empresariales, que cuentan con salas de conferencias y son más reservados. Estas elecciones claramente cuestan más dinero.

Por otro lado, los clientes leisure tienen preferencias por vuelos en clase turista, sin beneficios VIP, pero que, a su vez, posean opciones de llevar una gran cantidad de equipaje, pues sus intenciones son de viajar durante varios días. Normalmente eligen hospedarse en hoteles que posean actividades recreacionales, fiestas y demás. Sus preferencias están encaminadas a los servicios con menor costo.

Además de las preferencias, los clientes corporativos y leisure se diferencian en cuanto a su sensibilidad al precio de los productos.

Ya que los clientes corporativos son parte de alguna empresa, poseen los recursos necesarios para costear sus preferencias, haciendo que no tengan gran sensibilidad de demanda respecto a cambios en los precios. Esto quiere decir que, al aumentar el precio de sus productos, seguirán demandando a estos, por lo menos en una misma proporción.

A diferencia de los corporativos, los clientes leisure sí poseen gran sensibilidad de demanda respecto a cambios en los precios. Por lo que, si aumenta el precio de sus productos, ellos demandarán una cantidad proporcionalmente menor, y viceversa.

Cuando la gerencia es notificada de que hay que realizar incrementos en los precios, debido a que se necesitan más ingresos o por cambios en los precios de la competencia, esta permite el incremento de precios para ambas áreas, sin percibir que la demanda del mercado



leisure se puede contraer de tal manera que genere una menor entrada de ingresos que la percibida inicialmente.

Teniendo en cuenta las diferencias de los dos tipos de clientes, sabemos que al tomar decisiones de cambios en los precios, de manera simultánea para las dos áreas, no se va a obtener el mismo resultado e impacto. Por lo que, al analizar los dos mercados por separado, se pueden adoptar acciones que permitan incentivar más demanda sin afectar los ingresos percibidos:

Se pueden incrementar los precios ofrecidos a los clientes corporativos, manteniendo los precios a los clientes leisure constantes, obteniendo así una cantidad mayor de ingresos, ya que los clientes corporativos poseen mayor indiferencia respecto al precio, por lo que seguirán demandando una cantidad similar de los productos de Avianca, y con un aumento en los precios, los ingresos totales (Precio x Cantidad) serán mayores.

Se puede estimar el grado de sensibilidad, elasticidad precio de la demanda, que poseen los clientes leisure, y con esto, poder bajar los precios de los productos, de tal forma que aumente la demanda y halla una mayor cantidad de ingresos percibidos, debido al aumento en las nuevas cantidades demandadas.

Los competidores son individuos que también se deben tener en cuenta a la hora de estimular la demanda.

El mercado aerocomercial funciona dentro de un “juego repetido”, por lo que se deben tomar las acciones que repercutan en el resultado de los juegos posteriores.

Una de las acciones que puede permitir a Avianca acaparar una mayor parte del mercado es la realización de acuerdos, juegos cooperativos, con hoteles, cruceros y tours. Actualmente, se realizan acuerdo con hoteles, que permiten ofrecer precios más competitivos que la competencia,

sin embargo, aún existe una gran cantidad de hoteles “premium” y “económicos”, con los que se puede llegar a acuerdos, para así tener precios más competitivos que las demás aerolíneas.

Además, se pueden unificar los acuerdos entre la aerolínea, hoteles y tours, para así brindar un paquete completo a los clientes; realizando un servicio diferenciado dentro de la competencia, pues en la actualidad las aerolíneas ofrecen estos productos por separado.

La realización de estos acuerdos deben estar enfocados en el mercado internacional, ya que en el mercado nacional, Avianca posee estrategias dominantes frente a la competencia, quedándose con la mayor parte de las ganancias, mientras que en los demás países son otras las aerolíneas que dominan, por lo que se debe empezar a penetrar estos mercados para cubrir una parte más grande de la industria.

## **10. Conclusiones y Recomendaciones**

En síntesis, para mejorar el proceso de estimulación de la demanda, se debe analizar al mercado corporativo y turismo por separado. Con esto, podemos observar las diferencias en las preferencias de los dos tipos de clientes, haciendo que en las páginas de Avianca Corporate y Avianca Tours, se ofrezcan los hoteles enfocados a clientes corporativos y leisure, respectivamente.

Además, con el análisis de los dos mercados por separado, se entiende la diferencia en la sensibilidad de precio de los dos tipos de clientes, permitiendo una mejor toma de decisiones al

momento de cambiar los precios, sin afectar los ingresos ni la demanda de cada mercado significativamente.

Finalmente para acaparar una mayor parte del mercado de la industria, teniendo en cuenta a los competidores, se deben implementar acuerdos con una mayor cantidad de hoteles y tours, especialmente en mercados internacionales, para que sean ofrecidos desde las páginas de Avianca Corporate y Avianca Tours.

Con esta propuesta de mejoramiento se puede optimizar la forma en que la Gerencia de Segmentos intenta acaparar una mayor parte del mercado, tanto para Avianca Corporate como Avianca Tours. Con la propuesta de mejoramiento planteada se cubren todos los motivos que llevaron a su realización.

## 11. Referencias

- Benítez, A. (2012), *Teoría de Los Mercados Competitivos*. Ciudad de México, México: UAM.
- Etner, M. (2008), *Las Preferencias Del Consumidor*, Ciudad de México, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado de: <http://academica.uaslp.mx/preferencias/Recomendaciones.pdf>
- Fernández, F. (2005), *Teoría de Juegos: Análisis Matemático de Conflictos*, Las Palmas, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de: <https://imarrero.webs.ull.es/sctm05/modulo11p/5/ffernandez.pdf>

- Galindo R. (2019). *Propiedad Accionaria*. Bogotá, Colombia: Avianca Holdings S.A.  
Recuperado de:  
[http://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc\\_downloads/ownershipdistribution/2020/01/20191231-CERTIFICADO-COMPOSICION-ACCIONARIA-AVH-diciembre-31-de-2019-ESP.pdf](http://s22.q4cdn.com/896295308/files/doc_downloads/ownershipdistribution/2020/01/20191231-CERTIFICADO-COMPOSICION-ACCIONARIA-AVH-diciembre-31-de-2019-ESP.pdf)
- Hernández, J. (2010), *Elasticidad*, Valencia, España: Universitat de Valencia.  
Recuperado de: [http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/i.\\_tema\\_4\\_.pdf](http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/i._tema_4_.pdf)
- Maskin, E. (2009), *Equilibrio de Nash y Diseño de Mecanismos*, Puebla, México: Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/376/37621050008.pdf>
- Mendieta, J. (2005), *Apuntes de Microeconomía II*, Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Universidad Carlos III de Madrid. (2013), *Teoría del Consumidor*, Madrid, España.  
Recuperado de:  
<http://www.eco.uc3m.es/docencia/microeconomia/Transparencias/M1.pdf>
- Universidad de Sevilla. (2008), *Teoría de Juegos Cooperativos*. Sevilla, España:  
Universidad de Sevilla. Recuperado de:  
<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/11847/fichero/Volumen+1%252FCap%C3%ADtulo+1.pdf>
- Universidad Interamericana Para El Desarrollo. (2010), *Microeconomía*. Ciudad de México: Unid.
- Veliz, D. (2006), *Elasticidades*, Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.  
Recuperado de:  
[http://cmap.upb.edu.co/rid=1236271048284\\_2023030203\\_554/Elasticidad.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1236271048284_2023030203_554/Elasticidad.pdf)

## 12. Webgrafía

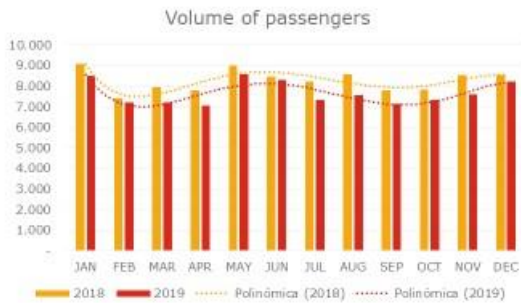
- Avianca (2020). Información Institucional. Colombia: Avianca. Recuperado de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Avianca Holdings S.A(2020). Información Institucional. Colombia: Avianca. Recuperado de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Estructura Organizacional (2020). Estructura Organizacional. Bogotá, Colombia: Avianca Holdings S.A. Recuperado de <http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-deavianca-holdings-sa/default.aspx>

## 13. Apéndice

## Apéndice A: Formato de Comportamiento de Pasajeros Corporativos y Leisure

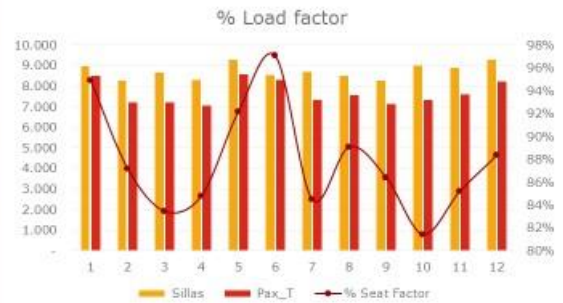
### Passenger's behavior (Tourism) – Price increase: 9,3% Aprox.

#### Evolution per month



#### Results:

Total passengers transported **92K**  
 Variation vs last year: **- 7,3%**  
 Average of passengers transported per month: **8K**

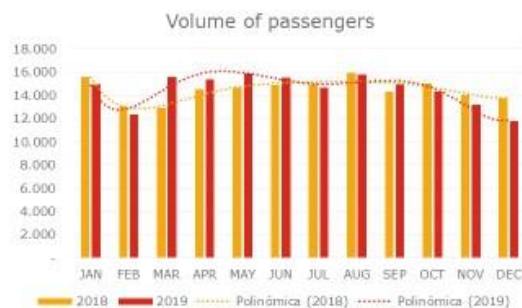


#### General information:

- Seats offered: **105K**
- Load factor **88%**
- Average of empty seats per month: **1K**

### Passenger's behavior (Corporate) – Price increase: 9,3% Aprox.

#### Evolution per month



#### Results:

Total passengers transported **174K**  
 Variation vs last year: **0,4%**  
 Average of passengers transported per month: **15K**



#### General information:

- Seats offered: **194K**
- Load factor **90%**
- Average of empty seats per month: **1,6K**

**Descripción.** Los gráficos ilustran el comportamiento de los pasajeros corporativos y leisure transportados en 2018 vs. 2019, con destino Ciudad de México.

Para el año 2019 los precios de vuelos corporativos y leisure, en promedio, se incrementaron en un 9% aproximadamente.

Se observa una caída del 7,3% de pasajeros leisure transportados y un incremento del 0,4% de pasajeros corporativos transportados, para el año 2019 respecto a 2018.

### **Apéndice B: Entrevista Realizada Durante el Proyecto**

**Descripción.** Entrevista a Diego Fernando Pachon Neira, Coordinador Innovación en

Turismo y Nuevos Segmentos.

Camilo Cruz: Buen día Diego, a continuación se te realizarán una serie de preguntas referentes a las actividades de la Gerencia de Segmentos.

¿Me podrías decir tú cargo dentro de la Gerencia de Segmentos y qué funciones desarrollas dentro de la misma?

Diego: Buen día Camilo. Claro, yo soy el coordinador de innovación en turismo y nuevos segmentos y hago parte de la Gerencia de Segmentos. Mi trabajo básicamente trata de buscar o atraer a todo tipo de clientes, ya sean leisure o corporaciones, para que consuman de nuestros productos. Esto lo realizamos mediante el consenso con cadenas hoteleras, que posteriormente ofrecemos en nuestros canales de ventas. Además, tratamos de incentivar a nuevas firmas a que se unan a nuestro programa de viajes corporativos, mediante beneficios exclusivos.

Camilo Cruz: ¿A qué te refieres cuando hablas de los consensos con las cadenas hoteleras?

Diego: Los consensos que realizamos con hoteles, nos permiten promocionar a estos en nuestras páginas web y en las agencias de viaje. El acuerdo estipula que el hotel debe brindar menores precios a todo aquel que compre desde nuestras plataformas de venta.

Camilo Cruz: Diego, ¿crees que los consensos o acuerdos con las cadenas hoteleras deberían fortalecerse en el país, haciendo que cada vez más hoteles puedan promocionarse en las páginas de Avianca?



Diego: No creo que debamos implementar más acuerdos con hoteles en Colombia, pues ya tenemos cierto reconocimiento en el país, y contamos ya con diversos acuerdos con cadenas hoteleras dentro del país. Creo que deberíamos enfocarnos en los otros tres países que poseen una página web de Avianca Tours, que son Argentina, Chile y México. Que son mercados que no cuentan con la misma diversidad de hoteles promocionados que Colombia. Esto sé que lo has venido observando durante estos meses como aprendiz.

Camilo Cruz: Así es. Diego, ¿crees que la gerencia debería empezar a diferenciar a los clientes leisure de los corporativos, al momento de ofrecer productos en las plataformas de venta? y ¿por qué?

Diego: Sí lo creo, aunque pueda sonar “clasista”, existe una diferencia entre estos tipos de clientes, ya que usualmente las corporaciones prefieren aquellos hoteles discretos, que cuentan con salas de negocios, ya que muchos de los empresarios realizan sus negocios dentro del lugar donde se hospedan. Y varias veces se han quejado, pues en la página de Avianca Corporate se promocionan también hoteles de características de turismo, que cuentan con gran cantidad de habitaciones, familias y actividades poco discretas.

Aunque pueda ser un proceso complejo el de recategorizar los hoteles respecto a las características del cliente, pienso que al realizarlo sería un paso importante.

Camilo Cruz: ¿Dentro de la gerencia se diferencian las demandas de clientes corporativos y clientes leisure a la hora de ejercer cambios en los precios de los productos?

Diego: Nosotros tenemos la data del volado (número de personas que volaron con la aerolínea), tanto de los clientes corporativos como de los leisure, pero no estamos utilizando esta información para una mejor toma de decisiones, pues como sabes, ejercemos subidas y bajadas de precios simultáneamente para ambas áreas; esto perjudica en ciertas situaciones a la gerencia, pues a veces por incrementar los precios, al querer mayor recaudo de ingresos, se desestimula la compra de productos a los clientes que viajan por ocio (leisure).

Camilo Cruz: ¿Crees que al diferenciar en las preferencias de cada cliente y al tener en cuenta la sensibilidad en la demanda de cada área, se pueden tomar decisiones que mejoren el negocio?

Diego: Totalmente, estas decisiones nos ayudarían a cuidar y mejorar la experiencia para nuestros clientes, que es básicamente lo que buscamos cada día.

Camilo Cruz: Eso es todo, gracias por tu tiempo Diego.

Diego: Gracias a ti, suerte.

Copyright © 2020 por Camilo Cruz. Todos los derechos reservados.

