

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



**Análisis de la aplicación del mix de *marketing* industrial en la  
prestación de servicios de las aerolíneas, a agencias de carga, en el  
sector de exportaciones de productos secos y perecibles**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

BEGAZO DOLORES, Alejandra Kathuska  
CHIU CUEVAS, Geni Ingrid

Asesoradas por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, febrero del 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. Caracterización del marketing industrial.....	2
1.2. El Mercado de exportación aérea.....	4
1.3. Cadena de valor en el sector.....	6
1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema.....	8
2. Objetivos.....	9
3. Justificación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. <i>Marketing</i> industrial.....	13
1.1. Definición del <i>marketing</i> industrial.....	14
1.2. Características de los mercados industriales: clientes y productos.....	16
1.3. Comportamiento de compra del consumidor industrial.....	18
1.4. Estrategias de marketing industrial.....	21
1.4.1 Segmentación.....	21
1.4.2 Posicionamiento.....	23
2. <i>Marketing</i> de servicios.....	24
2.1. Definición y características de los servicios (las 4 I's de los servicios).....	25
2.2. Definición del <i>marketing</i> de servicios.....	27
2.3. Mix del <i>marketing</i> de servicios: 7'Ps.....	27
3. Investigaciones empíricas.....	29
4. Mix de <i>marketing</i> industrial en la prestación de servicios de aerolíneas a agentes de carga.....	31
4.1. Producto.....	31
4.2. Precio.....	34
4.3. Plaza.....	36
4.4. Promoción.....	39
4.5. Personal.....	42
4.6. Procesos.....	46
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	50
1. Tendencias de las exportaciones aéreas en el Perú.....	51
1.1. Contexto y estadísticas de las exportaciones en el Perú.....	51
1.2. Principales productos de exportación aérea y sus mercados de destino.....	52

1.2.1	Percibles .....	53
1.2.2	Carga seca .....	55
2.	Cadena logística de la carga aérea.....	56
2.1.	Rol de los exportadores en la cadena logística y su relación con las aerolíneas .....	57
2.2.	Rol de las agencias de carga en la cadena y su relación con las aerolíneas .....	58
3.	Funcionamiento de las aerolíneas de carga .....	60
3.1.	Principales características de una aerolínea de carga .....	60
3.2.	Servicios generales proporcionados por las aerolíneas de carga.....	61
3.3.	Procesos administrativos internos .....	62
4.	Estrategias actuales de las aerolíneas de carga.....	63
4.1.	Estrategias generales en la industria.....	63
4.2.	Matriz del mix de <i>marketing</i> industrial por cada variable.....	64
	CONCLUSIONES .....	70
	REFERENCIAS .....	75
	ANEXO A: Resumen de las principales características de los mercados industriales.....	78
	ANEXO B: Productos industriales.....	79
	ANEXO C: Definiciones de la estrategia de precios.....	80
	ANEXO D: Motivaciones primarias y secundarias del cliente industrial .....	81
	ANEXO E: Incentivos en la adquisición de un producto o servicio industrial .....	82
	ANEXO F: Exportaciones por Sectores Económicos en el Perú (Millones de USD).....	83
	ANEXO G: Variables a considerar para la exportación de espárragos.....	84
	ANEXO H: Variables a considerar para la exportación de mangos .....	85
	ANEXO I: Variables a considerar para la exportación de arándano.....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de suministro del transporte de carga aéreo .....	6
Figura 2: El libro de hechos, Agencia Central de Inteligencia ( <i>The World Factbook, Central Intelligence Agency</i> ).....	25
Figura 3: Aproximación a la clasificación de productos .....	32
Figura 4: Tendencia de exportaciones de bienes por Sector (miles de millones USD).....	52



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Industria-Consumidor.....	3
Tabla 2: Variables de diferenciación.....	24
Tabla 3: Cuatro categorías de servicios.....	26
Tabla 4: Resumen teórico de la variable producto .....	34
Tabla 5: Resumen teórico de la variable precio .....	36
Tabla 6: Resumen teórico de la variable plaza.....	38
Tabla 7: Medios masivos de comunicación .....	40
Tabla 8: Medios uno a uno de comunicación.....	41
Tabla 9: Resumen teórico de la variable promoción.....	42
Tabla 10: Vínculos con los clientes.....	43
Tabla 11: Resumen teórico de la variable personal.....	46
Tabla 12: Ofertas de servicios superiores en el transporte de carga aérea .....	47
Tabla 13: Resumen teórico de la variable procesos .....	49
Tabla 14: Ventajas del transporte aéreo para las exportaciones de perecibles.....	58
Tabla 15: Servicios generales de transporte aéreo ofrecido por aerolíneas de carga .....	61
Tabla 16: Variable producto en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales .....	64
Tabla 17: Variable precio en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales	65
Tabla 18: Variable plaza en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales .	66
Tabla 19: Variable promoción en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales .....	66
Tabla 20: Variable personal en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales .....	67
Tabla 21: Variable procesos en el mix de <i>marketing</i> industrial para cuatro aerolíneas principales .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector de exportaciones aéreas en el Perú involucra tres actores principales en la cadena logística: los exportadores o consignatarios, los agentes de carga y las aerolíneas. Comprender las necesidades, expectativas y formas de interacción entre estos actores es fundamental para construir relaciones comerciales sólidas y de largo plazo. El enfoque del *marketing* de empresa a empresa, o *marketing* industrial, en especial con un enfoque de servicios, proporciona una perspectiva teórica valiosa para comprender y optimizar esas relaciones.

Sobre esa base, este trabajo de investigación tuvo como objetivo construir un marco analítico para determinar cuáles son las principales P's del mix de *marketing* industrial a tener en cuenta en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga en el sector de exportaciones aéreas, en particular el referido al transporte de carga perecible y seca.

El marco teórico partió con una revisión minuciosa de la literatura sobre el *marketing* industrial (en especial el modelo de Webster y Wind) y el *marketing* de servicios (principalmente los aportes de Lovelock), y de los diversos estudios empíricos sectoriales. Esto sirvió para identificar los diferentes elementos del mix de *marketing* que tienen mayor incidencia sobre la relación entre los dos actores previamente mencionados. Esto permitió la construcción de un marco analítico específico con variables clave correspondientes a las P's de producto, precio, plaza, promoción, personal y procesos. No se consideró pertinente incluir la P relacionada al entorno físico en el que se brinda el servicio pues las agencias de carga no suelen tener acceso a las instalaciones, ya que la carga de comercialización es la que recibe el servicio de transporte.

El marco contextual permitió caracterizar el panorama actual del mercado de las exportaciones en el Perú, precisar los principales procesos y funciones de los actores en esa cadena logística, y conocer las principales estrategias aplicadas en la actualidad por las aerolíneas de carga. Este análisis reveló que las aerolíneas combinan las estrategias generales de posicionamiento y segmentación con tácticas específicas correspondientes a cada una de las seis P's analizadas.

Lo anteriormente mencionado condujo a la elaboración de una matriz detallada de análisis que constituye un valioso aporte para comprender la gestión de estas organizaciones y desarrollar estudios sistemáticos futuros en el sector de exportaciones aéreas.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico para determinar cuáles son las principales P's del mix de *marketing* Industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga en el sector de transporte aéreo. En ese sentido, el presente estudio profundizará en los principales enfoques del *marketing* industrial y en las herramientas del mix de *marketing* aplicables a la relación empresa a empresa existente entre los dos actores antes mencionados. De esta manera, se busca identificar teóricamente las principales P's del mix de *marketing* industrial a tener en cuenta por las aerolíneas para satisfacer adecuadamente las necesidades de las agencias de carga y generar una relación a largo plazo con ellas.

Para el planteamiento de la investigación, en el primer capítulo se abordará el problema de investigación, se determinará el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el estudio, y se hará la justificación de la investigación. Para ello se introducirán los enfoques y conceptos básicos del *marketing* industrial y se examinará brevemente el estado del conocimiento sobre su aplicación al sector previamente indicado.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico relevante para comprender los conceptos y enfoques básicos del *marketing* industrial y las P's correspondientes. Este capítulo se divide en cuatro secciones: la primera presenta los conceptos relevantes sobre el *marketing* industrial, la segunda se ocupa de los conceptos del *marketing* de servicios y el mix de *marketing* aplicado, la tercera sección reporta los principales hallazgos de las investigaciones empíricas afines al presente estudio, y la cuarta sección examina en detalle las principales P's del mix de *marketing* industrial aplicables a la relación entre las aerolíneas y los a agentes de carga.

El tercer capítulo plantea el marco contextual de la investigación. El capítulo empieza describiendo las tendencias de las exportaciones áreas en el país. Luego se describe la cadena logística en el sector, precisando el rol y relaciones entre los dos principales actores de dicha cadena (exportadores y agencias de carga). A continuación, se hace una caracterización de las aerolíneas de carga, incluyendo los servicios generales y procesos administrativos clave. Finalmente, se identifican las estrategias actuales y las herramientas del mix de *marketing* aplicadas por las principales aerolíneas de carga del sector en la actualidad.

Por último, se presentan las conclusiones finales de la presente investigación, resaltando su contribución al conocimiento de la gestión de estas organizaciones.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El *marketing*, como disciplina, puede definirse como un proceso social y administrativo por el que una persona y/o grupos satisfacen sus necesidades y deseos a través de la creación e intercambio de productos y de valor con otros (Kotler & Armstrong, 2017). Esta disciplina surgió como consecuencia del requerimiento de las empresas por un cambio de enfoque de producción hacia un enfoque comercial o de ventas (Reyes, 1993). De esta manera, entendemos que el *marketing* es una disciplina que se encarga de identificar y satisfacer necesidades de manera rentable, pero ¿de quiénes? y ¿cómo las satisface? Por un lado, el *marketing* se divide según el tipo de cliente al que se atiende, de esta manera el *marketing* industrial atiende a las empresas y el *marketing* de consumo masivo se enfoca en los consumidores o usuarios finales (Jackson y Cooper, 1988). Por otro lado, el *marketing* se divide según el tipo de oferta, sean productos o servicios. Estas distinciones son importantes porque permite delimitar el campo disciplinario donde se ubica la presente investigación, específicamente el *marketing* industrial en las aerolíneas que prestan el servicio de exportación de carga seca y perecible.

Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera sección, se comenzará con el planteamiento del problema de investigación, para lo cual se introducirán algunos elementos teóricos y conceptuales básicos y luego se buscará entender el contexto actual de la industria de exportaciones aéreas, con el fin de delimitar el problema central que se identifica y motiva el desarrollo de esta investigación. En la segunda sección, se presentará el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Finalmente, en la tercera sección se desarrollará la justificación de la investigación.

## 1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección se abordará el planteamiento del problema de investigación. Para ello, primero se examinarán los conceptos básicos del *marketing* industrial y sus diferencias con el *marketing* de consumo, así como el tipo de oferta involucrada en cada caso (bienes o servicios). Posteriormente, abordaremos el contexto del sector de exportaciones de carga en el Perú, para luego entender la cadena de valor que existe en el proceso de exportaciones aéreas y los actores principales que están involucrados en este proceso. Además, se explicará la relación existente entre las aerolíneas y los agentes de carga, pues los conceptos teóricos indicados anteriormente se aplicarán a esta interacción.

### 1.1. Caracterización del marketing industrial

Como se mencionó anteriormente, el *marketing* se divide de acuerdo a los clientes a los que atiende y la oferta que proporciona. Para comprender esta distinción, en la Tabla 1 se presenta

la matriz Industria-Consumidor planteada por Jackson y Cooper (1988), la cual ha sido adaptada para una mejor comprensión visual de las clasificaciones. Esta matriz muestra en el eje horizontal el tipo de cliente a atender (empresas o consumidores), y en el eje vertical presenta el tipo de oferta (bienes o servicios).

**Tabla 1: Matriz Industria-Consumidor**

Matriz Industria/Consumidor		¿A quién atiende?	
		Empresas ( <i>Marketing industrial</i> )	Consumidores ( <i>Marketing de consumo masivo</i> )
¿Qué ofrece?	Bienes ( <i>Marketing de productos</i> )	(I) <i>Marketing</i> entre empresas de bienes industriales	(II) <i>Marketing</i> de bienes de consumo masivo
	Servicios ( <i>Marketing de servicios</i> )	(III) <i>Marketing</i> entre empresas de servicios industriales	(IV) <i>Marketing</i> de servicios de consumo masivo

Adaptado de: de Jackson & Cooper (1988).

Como podemos observar, el eje horizontal diferencia el tipo de cliente al que se atiende: empresas y consumidores. El tipo de *marketing* varía según a quién va dirigido: en caso de ser dirigido a empresas obtiene el nombre de *marketing* industrial y en caso de dirigirse a consumidores obtiene el nombre de *marketing* de consumo masivo (Jackson & Cooper, 1988). El *marketing* industrial es definido por Dwyer y Tanner (2007) como el *marketing* que se genera entre empresas para la comercialización de productos o servicios entre las mismas organizaciones. La diferencia entre el *marketing* industrial y el de consumo masivo es explicado por Aguirre (2000) con base en dos criterios: comportamiento de las empresas y destino de la oferta (bienes o servicios).

El primer criterio, *comportamiento de las empresas*, explica que las empresas se comportan de forma diferente de los consumidores finales, pues estos últimos basan su decisión de compra en emociones, impulsos y deseos; en cambio, en el proceso de decisión de compra de las empresas se encuentran involucrados diversos actores de la organización, cuyo objetivo es la producción de calidad a un bajo coste para la compañía (Reyes, 1993). El segundo criterio, *destino de la oferta*, explica que el destino de los bienes o servicios varía según el cliente: los consumidores son los usuarios finales de los bienes y servicios; en cambio, las empresas revenden o incorporan dichos bienes o servicios en sus procesos productivos (Mesonero, Alcaide, Buceta, Prieto & Brizuela, 2012). Por otro lado, el eje vertical diferencia el tipo de oferta, bienes o servicios, los cuales pueden variar también según el cliente. En el caso de las empresas existen

bienes y servicios industriales, y para los clientes se ofrecen bienes y servicios de consumo masivo (Jackson & Cooper, 1988).

En la actualidad, la mayor parte de la literatura relacionada al *marketing* se encuentra enfocada en el consumo masivo, siendo menor el desarrollo de textos relacionados al *marketing* entre empresas o industrial (Salinas, 2007). Esta desproporción se debe a que el *marketing* como tal surgió en Estados Unidos después de la II Guerra Mundial en el sector de bienes de consumo masivo, por lo que los conceptos básicos y modelos de gestión se centraron en responder a las necesidades de dicho sector (Mesonero et al., 2012). Además, dentro de la clasificación del *marketing* industrial de bienes y servicios, los servicios industriales han recibido una limitada atención en comparación con los bienes industriales (Jackson & Cooper, 1988), debido a que dentro de la clasificación de bienes industriales (que incluye productos y servicios) realizada por Kotler (1984) se puede evidenciar que hay un menor número de las investigaciones relacionadas a servicios industriales en comparación con aquellas sobre bienes industriales.

## **1.2. El Mercado de exportación aérea**

Una vez comprendida la clasificación del *marketing* industrial y sus principales diferencias con el de consumo, así como el tipo de oferta industrial involucrada, se procederá a introducir el sujeto de estudio al cual se orienta la presente investigación. Para ello, primero se analizará el rol de las aerolíneas en el sector de exportaciones y su relevancia a través de estadísticas sectoriales. Posteriormente, se explicará la cadena de valor de las exportaciones, de modo que se logre visualizar y entender las relaciones en el proceso de exportaciones aéreas, haciendo énfasis en la relación empresa-cliente que se genera entre las aerolíneas y los agentes de carga. Finalmente, se concluye la sección con la revisión de estudios previos afines y relevantes para orientar la presente investigación.

En el Perú, hasta finales del 2016 existían 32 aerolíneas operativas, a través de las cuales se generó un ingreso de US \$45,5 mil millones en exportaciones. Las aerolíneas contribuyen también a impulsar el desarrollo de las empresas agricultoras y textiles que producen los principales productos para el comercio exterior (International Air Transport Association, 2016). Ahora bien, cabe mencionar que las aerolíneas que realizan el servicio de pasajeros en su mayoría también realizan el servicio de exportación, ya que esta línea de negocio se añadió a la primera para poder aprovechar la capacidad ociosa en las bodegas de los aviones. Sin embargo, existen empresas que están centradas netamente en las exportaciones y solo tienen esa línea de negocio. Dentro de las principales aerolíneas en el mercado de transporte aéreo encontramos a LATAM Airlines, Sky Airline, Avianca, United, Delta, entre otras (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019).

El modelo de negocio de las aerolíneas se organiza principalmente en base a la capacidad operativa de cada empresa, es decir al número de naves aéreas que posean, ya que en base a ello se establecen los destinos que pueden abarcar o las frecuencias hacia un destino particular de acuerdo a la demanda existente y la estrategia de la empresa. El negocio se genera principalmente en el área comercial, en donde se encuentran las ejecutivas de ventas, los analistas de vuelos y los jefes de área. Las primeras se encargan de tratar con los clientes, incluyendo a los grandes exportadores y a las personas naturales que buscan hacer envíos al extranjero. Los analistas de vuelo se ocupan de organizar las cargas que volarán en un determinado periodo y calzarlas de acuerdo a la capacidad que rinda el avión. Finalmente, los jefes de área se encargan de dirigir a este grupo de personas y tomar las decisiones cruciales cuando surgen imprevistos operativos o comerciales. Este tipo de estructura predomina como forma de organización del negocio en la mayoría de aerolíneas de carga. Podemos encontrar diferencias en la cantidad de personas asignada para cada puesto o la presencia física de los jefes, pero suele mantenerse esta estructura (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019).

Una vez expuesto el mercado de las aerolíneas de exportación en el país y su funcionamiento, a continuación, se detalla el mercado en el que participan estas aerolíneas. Para entender el panorama actual del sector de exportaciones, se puede visualizar que al final del año 2018, las exportaciones en el Perú habían acumulado un total de USD 47.2 miles de millones de dólares, de los cuales USD 2.9 miles de millones de dólares corresponden a productos perecibles del tipo frutas y frutos comestibles (International Trade Centre, 2019).

A partir del Reporte Mensual de Comercio Exterior para el mes de febrero de 2019, las exportaciones del país pueden dividirse en cuatro grupos principales: minerales y combustibles, pesqueras, agropecuarias, y textiles y confecciones.

Para el desarrollo de la presente investigación, se considerarán solo dos de estos grupos. Por una parte, se trabajará con las *exportaciones agropecuarias*, es decir, productos perecibles, ya que, por la naturaleza del producto, la primera opción de transporte es la vía aérea por la rapidez y control de la cadena de frío de los productos. Este grupo de productos agropecuarios presentó en el primer bimestre de 2019 un aumento del 7,2% con respecto al periodo similar del 2018. Los productos que hicieron posible el crecimiento de este sector en el primer bimestre de este año fueron el arándano y la uva, con un aumento de 79% y 20% respectivamente. Para el año 2018, los destinos principales de exportación de este tipo de productos son el mercado europeo (37%), seguido de Estados Unidos (32%) y finalmente Ecuador (4%). Por otra parte, la investigación también se concentrará en las *exportaciones de textiles y confecciones*, carga seca en general, ya que esta se maneja por grandes cantidades y los volúmenes se reparten entre las diferentes

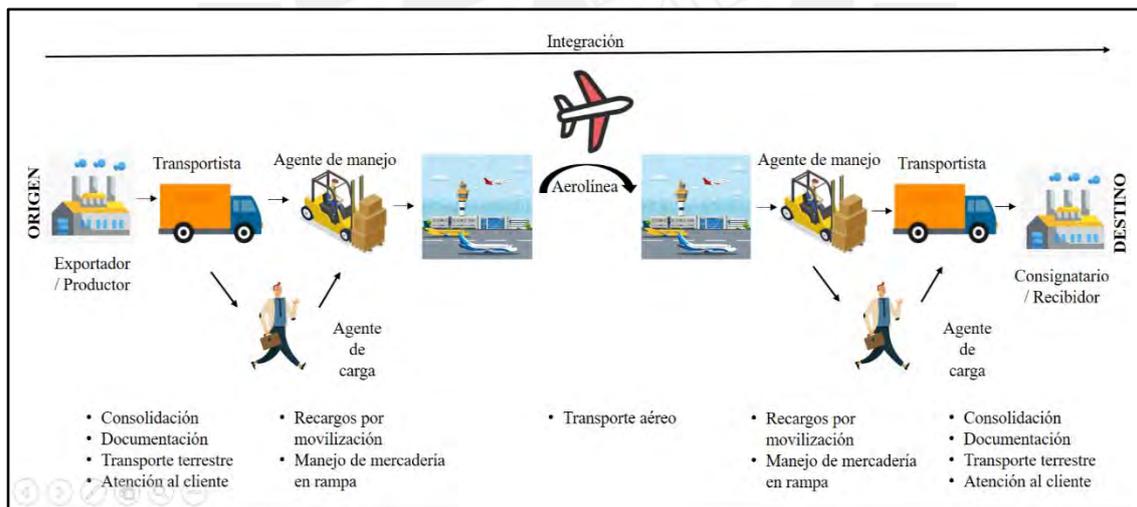
opciones de transporte para la exportación. Esta categoría tuvo un aumento de 13% en el primer bimestre de este año con respecto al año pasado. Los productos de alpaca presentan un crecimiento sostenido en este sector. El principal mercado de exportaciones para este producto es Estados Unidos (49%), seguido del europeo (13%) y por último Brasil (5%).

En síntesis, podemos observar que el sector de exportaciones tiene un rol crucial en el desarrollo de la economía del país, debido a los altos volúmenes de productos que se comercializan y a las relaciones que se desarrollan con los mercados en destino, lo cual crea una imagen y reputación del país a nivel internacional.

### 1.3. Cadena de valor en el sector

Dada la importancia de este sector, es relevante considerar y entender la cadena de valor que hace posible el proceso de exportaciones, para luego poder entender cómo se relacionan las aerolíneas con sus clientes principales, es decir, los agentes de carga. Para comprender la cadena de valor de forma directa se tomará como base el estudio realizado por Larrodé, Muerza y Villagrasa (2018), el cual muestra las interacciones entre los actores que participan en la cadena de valor para realizar las exportaciones aéreas (ver Figura 1).

**Figura 1: Cadena de suministro del transporte de carga aéreo**



Adaptado de: Larrodé et. al (2018).

En esta figura se puede observar a todos los actores participantes en este proceso: exportador (*carrier*), agente de carga (*custom agent*), consignatario (*consignee*) y aerolíneas (*airlines*). Las aerolíneas únicamente ofrecen el transporte hasta los aeropuertos del país en destino, pues los servicios hasta los propios almacenes del consignatario (*door-to-door service*)

se manejan a través de conexiones vía camión una vez que la carga arriba al aeropuerto en destino, pero este servicio usualmente va por cuenta y gestión de los propios clientes.

El presente trabajo de investigación centra el análisis en la relación existente entre las aerolíneas y los agentes de carga, ya que es aquí donde se genera la compra y venta del producto, en este caso, el servicio. Por un lado, la relación que mantenga la aerolínea con el agente es crucial, ya que es el agente quien ofrece a los exportadores el abanico de opciones de salidas para sus productos hacia el extranjero. Si bien en determinados casos el exportador decide trabajar con una aerolínea en particular y solo contacta a un agente para la gestión logística, el agente en cuestión aún mantiene la oportunidad de ofrecer los servicios de las aerolíneas con las que mantenga una mejor relación de confianza y garantía en la calidad del servicio. Por otro lado, la aerolínea debe gestionar las relaciones con los agentes de forma personalizada, ya que esta busca afianzar lazos con aquellos que cuenten con presencia internacional y, sobre todo, con aquellos que manejan los mayores volúmenes de carga. Por ello, las aerolíneas entablan acuerdos internacionales con determinados agentes para convertirse en socios internacionales (*partners globales*). Esto implica que los agentes se comprometen a mover un porcentaje específico del volumen total de carga que manejan con una aerolínea en las rutas principales que necesite. La aerolínea también se compromete a reservar espacios en los vuelos principales para atender la demanda de estos agentes, de modo que les proporcionen seguridad y calidad en el servicio para construir una relación comercial a largo plazo. Sin embargo, esta gestión en la cartera de clientes es altamente selectiva, ya que no aplica para todos los agentes y, además, no suele estar perfilada por lineamientos específicos para el manejo de clientes. A menudo se deciden cursos de acción de acuerdo con la marcha diaria del negocio.

Por lo anteriormente expuesto podemos concluir que la relación aerolínea - agencia es crucial en el proceso de exportación y requiere de una gestión pertinente. Sin embargo, cabe resaltar que no se trata de una relación de empresa a cliente común, por dos motivos fundamentales. Primero, la decisión de compra, en este caso la contratación del servicio, no se sitúa en el marco de una decisión de compra de consumo masivo, puesto que el tipo de servicio ofrecido no es un producto básico de primera necesidad o similares; segundo, esta decisión depende de la consideración y evaluación de una serie de factores que involucran a otros actores y sus requerimientos. Por ende, la selección de estos servicios no es impulsiva y debe analizarse desde un enfoque de atención a las necesidades del cliente que tome en cuenta la naturaleza de ambas partes. El *marketing* industrial es fundamental al respecto.

#### 1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema

En lo que respecta a los postulados del *marketing* industrial y su desarrollo en la industria de las exportaciones aéreas, no se han encontrado estudios y/o investigaciones previas que analicen esta relación de forma específica. Sin embargo, se han identificado dos investigaciones que tiene como sujeto de estudio a los dos actores clave en la cadena de valor anteriormente descrita: los agentes de carga y las aerolíneas (Aranda C., Heather M., Sánchez J. & Villegas M., 2016; Castillo K., Málaga F., Meza-Cuadra A. & Santillán M. 2015). Estas investigaciones tienen como objeto de estudio la gestión estratégica, por lo que parten de un modelo de gestión estratégica determinado para contextualizar la situación actual de la empresa, realizar un análisis interno y externo, cruzar la información obtenida de ambos análisis y, finalmente, evaluar a través de diferentes matrices un abanico extenso de estrategias. Ambas investigaciones serán analizadas con mayor detalle en el capítulo dos para la construcción del marco teórico correspondiente.

De acuerdo con las revisiones bibliográficas realizadas para la presente investigación, los estudios teóricos relacionados al *marketing* de servicios se enfocan en el sector de aerolíneas de transporte de pasajeros, y son escasos los estudios teóricos y contextuales del *marketing* en el sector de aerolíneas de servicio de carga. Estos estudios llevan a cabo el análisis con base en los lineamientos estratégicos, pero no enfatizan las relaciones que podrían ser cruciales en el proceso para lograr el mayor beneficio mutuo entre los actores. Como ejemplo de ello, se evidencian ambas investigaciones mencionadas en líneas anteriores. (Aranda et al., 2016; Castillo et al., 2015).

Por ello, se considera relevante desarrollar un enfoque desde el *marketing* industrial para analizar la relación aerolínea - agente, ya que esto proporcionará fundamentos teóricos más precisos para analizar estas relaciones. Para la presente investigación, el *marketing* industrial requiere una aproximación híbrida que involucra tanto los lineamientos del *marketing* de servicios, pues esa es la oferta de las aerolíneas, como los del *marketing* de productos, pues proporcionan un esquema de análisis mucho más detallado que conviene tener en cuenta (incluyendo el *marketing mix* y las diferentes P's).

En síntesis, la ausencia de investigaciones que se ocupen del *marketing* industrial relacionado con la exportación de carga aérea plantea la pertinencia de construir un marco teórico más especializado que permita analizar la interrelación entre las aerolíneas y las agencias de carga en un sector importante para el desarrollo económico del país. Este abordaje requiere tener en cuenta, además de los enfoques teóricos que pueda proporcionar el *marketing* industrial y el

marketing de servicios, el contexto dinámico que caracteriza las relaciones entre los distintos actores dentro de la cadena de valor propia de este sector.

## 2. Objetivos

Para entender el propósito de la presente investigación, se determinó un objetivo general y siete objetivos específicos que contribuirán con el desarrollo de este objetivo central.

El objetivo general es examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico para determinar cuáles son las principales P's del mix de *marketing* Industrial en la prestación de servicios de aerolíneas a agencias de carga en el sector de transporte aéreo.

Sobre esa base, se plantean tres objetivos teóricos:

- 1) Definir el *marketing* industrial, las características principales de mercados industriales y el comportamiento de compra del consumidor industrial
- 2) Exponer las principales conceptualizaciones del *marketing* de servicios para entender cómo se diferencia del *marketing* de producto desde el enfoque de empresas industriales
- 3) Identificar las P's del *marketing* mix de servicios más relevantes como base para analizar el *marketing* Industrial en el sector de exportaciones aéreas

Adicionalmente, se plantean cuatro objetivos contextuales:

- 1) Describir las tendencias en el comercio de exportación de productos de carga seca y perecible en el país
- 2) Explicar el rol y las funciones de los actores dentro de la cadena de valor del transporte aéreo de carga
- 3) Describir los procesos internos de las principales aerolíneas para realizar las exportaciones de carga
- 4) Analizar las estrategias que aplican actualmente las aerolíneas del transporte de carga prestando particular atención a las estrategias de *marketing* industrial

## 3. Justificación

La presente investigación busca construir un marco analítico que exponga los conceptos básicos del *marketing* industrial y sus diferencias con el de consumo masivo, para comprender la aplicación del *marketing* industrial en el sector de transporte de carga aérea. Esta aproximación

al sector permitirá identificar los principales componentes dentro de cada P del mix de *marketing* industrial aplicables al sector estudiado.

La investigación también permitirá desarrollar en mayor profundidad la literatura relacionada al *marketing* industrial de la prestación de servicios industriales, puesto que la mayoría de trabajos teóricos se centra en los bienes industriales y no en la prestación de servicios dentro de la cadena de suministro industrial (Jackson & Cooper, 1988).

Adicionalmente, este trabajo permitirá aplicar el enfoque del *marketing* industrial a un sector específico, el sector de exportaciones aéreas de carga, y examinará en detalle las relaciones entre dos actores clave en este sector: las aerolíneas y las agentes de carga.

Por otro lado, el análisis detallado de las P's del mix de *marketing* industrial en el sector proporcionará elementos teóricos para que futuros gestores en estas organizaciones identifiquen propuestas de valor para satisfacer las necesidades y la demanda de servicios de los agentes de carga y/o exportadores, pues hasta el momento el conocimiento en el sector se ha limitado al servicio de transporte comercial de pasajeros (Castillo, Málaga, Meza-Cuadra & Santillán, 2015).

Finalmente, la construcción de un marco analítico específico para entender el *marketing* industrial aplicable a las relaciones entre los dos actores antes mencionados posibilitará el desarrollo de estudios sistemáticos futuros en el sector.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El término *marketing* comenzó a usarse para hacer referencia a la acción de las empresas para ingresar en el mercado, conocida como “*go into the market*”, cuyo objetivo es actuar en el mercado y hacia el mercado (Martínez, Jiménez & E-libro, 2010). Kotler y Armstrong (2017) definen el *marketing* como el proceso a través del cual las compañías atraen a los clientes para crear valor para estos y establecer relaciones sólidas con ellos a cambio de valor monetario. De la misma manera, Kotler y Keller plantean que el *marketing* establece la clave para lograr los objetivos de las empresas al crear, entregar, comunicar valor superior a sus clientes y “satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5, 2016). En efecto, podemos comprender el *marketing* como el proceso de creación y entrega de valor para la satisfacción de las necesidades de los clientes, estableciendo con ellos relaciones redituables y de largo plazo.

Una pregunta fundamental es *¿cómo satisfacen las organizaciones las necesidades de los clientes?* Kerin, Hartley y Rudelius (2009) plantean dos pasos para determinar y satisfacer las necesidades de los clientes: el primer paso es identificar las necesidades de los clientes potenciales, comprendiendo sus necesidades, deseos y tendencias que moldean su comportamiento; y el segundo es satisfacer sus necesidades, a través de la definición de un mercado meta y la elaboración de un programa de marketing que combine cuatro herramientas conocidas como las 4 P's del *marketing* o *marketing mix* (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Consideramos que el proceso de *marketing* más adecuado para la presente investigación es el de Kotler y Armstrong (2017), porque a diferencia del planteamiento previo incorporan una parte esencial de la definición del marketing: mantener una relación rentable con los clientes. El proceso de *marketing* está compuesto por cinco pasos para crear valor de manera rentable:

- 1) Entender el mercado, necesidades y deseos de los clientes
- 2) Diseñar una estrategia de *marketing* centrada en crear valor para el cliente
- 3) Elaborar un programa de *marketing* integrado que proporcione un valor superior
- 4) Involucrar a los clientes, establecer relaciones redituables y lograr el agrado del cliente
- 5) Captar valor de los clientes para obtener utilidades y capital de clientes

De acuerdo con estos autores, el primer paso consiste en comprender las necesidades, deseos y demandas de los clientes. Para comprender al mercado en el que opera debe desarrollar actividades como la investigación del consumidor, desarrollo de productos, comunicación y otros, con el fin de atraer compradores reales y potenciales e identificar sus necesidades para ofrecerles un producto o servicio acorde a lo que ellos buscan. El segundo paso consiste en diseñar una

estrategia de *marketing* orientada a crear valor para el cliente; de manera que la estrategia responda a dos preguntas fundamentales: *¿a qué clientes debemos servir? (mercado meta)* y *¿de qué forma podemos servir mejor a estos clientes? (propuesta de valor)*. El mercado meta consiste en la división del mercado en segmentos de clientes para elegir al mercado específico al cual se dirigirá y la propuesta de valor consiste en definir cómo la empresa se diferenciará y posicionará en el mercado. El tercer paso consiste en desarrollar una mezcla de *marketing* con la finalidad de entregar al cliente el valor propuesto; esta mezcla está compuesta por herramientas conocidas como las P's de *marketing*, las cuales serán detalladas más adelante. En el cuarto paso la empresa establece y administra las relaciones con los clientes para el logro de relaciones redituables con estos al entregarles mayor valor y satisfacción. Finalmente, el quinto paso se traduce en la captación de valor en forma de ventas, participación de mercado y utilidades (Kotler & Armstrong, 2017).

Por otra parte, el entorno del *marketing* está compuesto por factores externos que pueden moldear las necesidades de los clientes y afectar la capacidad de dirección de las empresas para establecer y mantener relaciones redituables con sus clientes. Lamb, Hair y McDaniel (2011) definen el entorno de *marketing* como un conjunto de factores externos en constante cambio, en el cual las empresas trabajan y compiten, pero sin poder ejercer control sobre ellos. Estos autores agrupan estos factores en sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, político-legales y competitivos. En ese mismo sentido, Kotler & Armstrong (2017) coinciden en que las fuerzas del entorno influyen en la capacidad de las empresas para ofrecer valor a sus clientes, pero a diferencia del planteamiento previo, dividen el entorno de *marketing* en microentorno y macroentorno. Por un lado, el microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía (proveedores, intermediarios de *marketing*, mercados de clientes, competidores y público) que afectan, de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos. Por otro lado, el macroentorno está conformado por las fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno, incluyendo el entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural (Kotler & Armstrong, 2017).

En suma, el *marketing* en las organizaciones se encarga de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, motivo por el cual desarrollan el proceso de *marketing* y, si bien el diseño de dicho proceso debe ser enfocado en el cliente, también se deben considerar las fuerzas del microentorno y macroentorno que pueden afectar la capacidad directiva de la empresa para ofrecer valor a sus clientes. Para efectos de la presente investigación, el proceso del *marketing* nos proporcionará los lineamientos básicos para comprender cómo surge el *marketing* industrial, a qué clientes atiende y de qué manera crea valor para estos. La respuesta a la primera pregunta del paso número dos del proceso de *marketing*, *¿a qué clientes debemos servir?*, será desarrollada

en la sección dos del presente capítulo, en la cual se abordarán los conceptos y características del *marketing* aplicado a industrias (*marketing* industrial), y sus diferencias con el *marketing* enfocado en los consumidores (*marketing* de consumo). La respuesta a la segunda pregunta, *¿de qué forma podemos servir mejor a estos clientes?*, será desarrollada en la sección tres del presente capítulo, en el cual se abordarán los conceptos básicos y características del *marketing* de servicios como propuesta de valor para el cliente. Luego, en la sección cuatro del presente capítulo se expondrán las investigaciones empíricas relacionadas al *marketing* industrial y su aplicación en empresas pertenecientes a la cadena de transporte de carga para las exportaciones aéreas. Finalmente, el paso número tres del proceso de *marketing* será abordado en la sección número cinco, mix de *marketing* industrial y sus especificaciones, en la cual se identificarán y desarrollarán las P's más relevantes del mix de *marketing* industrial para el sector de transporte de carga aérea.

### **1. Marketing industrial**

En esta sección se responderá a la pregunta *¿a qué clientes debemos servir?*, planteada en el paso dos del proceso de *marketing* para la creación de valor para el cliente. Por ello, usaremos la diferenciación de dos grupos grandes de clientes planteada por Kotler y Armstrong (2017): consumidores finales y empresas. El primer grupo, *los consumidores finales*, son individuos y familias que compran bienes y servicios para su consumo personal. El segundo grupo, *las empresas o industrias*, son organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios para la venta, arrendamiento o suministro de otros. Cada grupo tiene necesidades y demandas distintas, lo cual se evidencia en las diferencias en el comportamiento y proceso de compra de ambos clientes. Para efectos de la presente investigación se abordarán los principales conceptos y características del *marketing industrial*, así como sus diferencias con el *marketing* enfocado en el consumidor.

Para ello, primero se definirá el *marketing* industrial a través del contraste de diferentes perspectivas a fin de tener un panorama completo sobre su alcance. Luego, se procederá con la presentación de los mercados industriales y los principales factores involucrados en estos, así como los productos y clientes correspondientes. Además, se hará un análisis introductorio sobre el comportamiento de compra del consumidor industrial para entender cómo es la decisión del proceso de compra y cuáles son las variables que se considera en este proceso a diferencia del consumidor de productos de consumo masivo. Finalmente, se concluirá la sección con una revisión del estado actual de las estrategias de *marketing* industrial.

## 1.1. Definición del *marketing* industrial

Desde alrededor de los años 80, diferentes autores en la materia señalan que el *marketing* industrial plantea un espectro más complejo que el *marketing* de consumo masivo - ya sea aplicado a productos o servicios-, pues involucra la consideración de una red de influencias al momento de realizar la compra y está sujeto a la opinión de otras áreas de la empresa y otros agentes externos (Jackson & Cooper, 1988). En este sentido, Salinas (2007) nos proporciona tres elementos principales dentro del *marketing* industrial que logran complementar su concepción y aclarar las diferencias entre este y el *marketing* de consumo masivo. Primero, el tipo de producto es la variable que nos permite diferenciar entre la existencia de productos de consumo masivo y los industriales; estos últimos, abordados en la presente investigación, se diferencian por ser más complejos en su composición y formas de aplicación. Segundo, el público objetivo al que se dirige el *marketing* industrial es de suma relevancia en este análisis, ya que no hablamos de un direccionamiento hacia el consumidor final como una persona natural e individual, si no que se dirige a toda una empresa o estructura organizacional. Tercero, los medios empleados para comunicarse con el público en este enfoque son más personalizados y directos con el cliente, ya que se busca concretar una relación más formal por la propia naturaleza del cliente (organizaciones y/o empresas). Finalmente, la definición del *marketing* industrial no se da estrictamente por lo que ofrece, ya que la oferta puede presentarse en forma de producto o servicio, si no que se da a partir de a quién lo ofrece. El *marketing* industrial es el *marketing* que se genera entre empresas para comercializar productos o servicios entre las mismas organizaciones (Dwyer & Tanner, 2007).

Para entender con mayor precisión los postulados del *marketing* industrial se analizará el mix de *marketing* desde el desarrollo de las P's planteado en trabajos teóricos pertinentes. Por un lado, Salinas (2007) refiere que el *marketing* industrial considera seis P's para el desarrollo de la mezcla de *marketing*. La variable *producto* hace referencia tanto a productos como servicios industriales, centrándose principalmente en la correcta especificación de las características técnicas, ya que los clientes de este mercado buscan conocer a detalle los productos para saber si será el más adecuado para sus operaciones. Adicionalmente, en los mercados industriales, la marca de los productos es una variable considerable al momento de tomar las decisiones, ya que se trata de productos para las operaciones diarias que implican grandes riesgos monetarios. El ciclo de vida del producto es discutido también como un factor a considerar al hablar de productos industriales, ya que los cambios tecnológicos se dan con gran velocidad (Salinas, 2007). La variable *precio* en los mercados industriales suele aplicarse principalmente a bienes de capital o a unidades de producto y/o servicios; por ello, su valor económico puede variar desde lo más mínimo por unidad de medida hasta montos bastante significativos. En cualquiera de los casos, el

monto total de las transacciones representa un movimiento de grandes proporciones para ambas partes en el intercambio. En este sentido, la negociación cobra un papel importante, ya que se discuten precios que tendrán un elevado impacto (Salinas, 2007). La variable *plaza* comprende “todas las actividades destinadas a que los bienes o servicios lleguen desde el fabricante hasta el consumidor” (Salinas, 2007, p. 125). Así, la cadena de distribución generada por estas actividades es más corta que la distribución en el mercado del consumo masivo; sin embargo, esto puede variar dependiendo de la naturaleza del producto o servicio industrial, ya que en algunos casos hay una amplia variedad en la cartera de productos que requiere de más actores en la distribución de los mismos; o, por el contrario, el producto o servicio es tan complejo que por propio requerimiento de los clientes no hay intermediarios en la venta.

La variable *promoción* se presenta a través de tres principales componentes. Primero, el *merchandising*, las fichas técnicas y diferentes volantes informativos son la forma más clásica y común que existe para promocionar los productos y servicios inclusive en el mercado industrial. Adicionalmente, la aplicación de precios promocionales también es válida en este mercado, pero no es aplicada con frecuencia. Otro componente es la publicidad en medios de comunicación seleccionados. Las revistas especializadas son un claro ejemplo del canal de publicidad confiable, ya que aprovechan la credibilidad de las mismas y el público objetivo al que se dirigen. Asimismo, se puede emplear el correo directo o electrónico, lo cual resulta de gran utilidad ya que es adaptable y puede enviarse directamente a la persona encargada de la decisión final; no obstante, no garantiza la respuesta inmediata ni la evaluación de la percepción del cliente potencial o actual sobre el producto o servicio. Tercero, las relaciones públicas constituyen uno de los medios más importantes en este tipo de mercados, ya que propician la interacción directa entre personajes destacados y representativos en la industria. El ejemplo más destacado son las ferias especializadas y las ponencias temáticas (Salinas, 2007). Finalmente, Salinas (2007) considera la venta personal como un medio de promoción, ya que ve a la fuerza de ventas como una herramienta de comunicación. No obstante, para ser considerada como tal, esta debe ser adecuadamente preparada y debe mantenerse en un continuo proceso de aprendizaje para ofertar de forma correcta el uso y beneficios de los productos.

Ahora bien, dado que Salinas analiza el mix de *marketing* desde el enfoque de servicios industriales, desarrolla más de cuatro P's en sus postulados, teniendo en total seis P's. Así, la variable *personas* es delimitada como el nivel de servicio brindado que, si bien es responsabilidad asignada a una determinado área o persona, es en realidad tarea de toda la organización estar orientada a brindar el mejor servicio al cliente (Salinas, 2007). La variable *post venta* es definida como el “soporte de servicio y repuestos que pueda asegurar una alta utilización mecánica de los equipos” (Salinas, 2007, p. 128); así, si bien este punto está orientado principalmente a los

productos industriales, mantiene como idea base brindar el apoyo necesario al cliente luego de la venta para que pueda dar un uso correcto de los productos y lograr obtener el máximo beneficio de los mismos. En esta misma línea, Mesonero et al. (2012) indican que para el mix de *marketing* industrial se aplican las cuatro P's clásicas complementadas con una variable adicional, la cual denomina "S" por referirse al servicio al cliente. Así, la formulación presentada es "4 P's + S". Las primeras cuatro P's a las que aluden estos primeros autores (Mesonero et al., 2012) son similares a las anteriormente presentadas desde el mismo enfoque industrial. No obstante, la S referida en estos estudios incluye lo que anteriormente se presentó con las variables personas y post venta. En efecto, se resalta el impacto de la atención al cliente previo a la venta del servicio, como también la posterior, de modo que la organización como un todo debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

En síntesis, el *marketing* industrial es el enfoque de *marketing* que será usado como base en la presente investigación, específicamente para analizar la relación entre las aerolíneas y las agencias de carga. En este sentido, cada una de las variables del mix de *marketing* industrial requiere ser analizada desde las particularidades de la industria, pues las relaciones entre aerolínea y agencia de carga son personalizadas y requieren de atención especial para gestionarlas adecuadamente. Por ello, realizar un análisis que desglose las variables de forma específica en precio, personal, promoción y las demás anteriormente mencionadas permitirá tener una lectura más profunda de lo que ocurre en la realidad examinada.

## **1.2. Características de los mercados industriales: clientes y productos**

En la línea de lo anteriormente expuesto, Dwyer y Tanner (2007) sintetizan la diferenciación del *marketing* industrial del *marketing* de consumo masivo a partir de cinco características principales. Primero, las relaciones comprador-vendedor en el *marketing* industrial son más estratégicas que en el *marketing* de consumo masivo, ya que se dirigen a un número más centralizado de actores, lo cual les permite entablar relaciones más estrechas. Los clientes buscan una relación confiable, ya que sus operaciones involucran a un conjunto más amplio de actores y, por ende, no operan haciendo comparaciones entre numerosas empresas, ya que el mercado no suele ofrecer un conjunto tan amplio de opciones ni tampoco presenta estas con las características buscadas. Segundo, los canales de distribución son más cortos en este mercado, ya que se realizan las negociaciones directamente entre representantes de las mismas organizaciones, y no suelen involucrar a intermediarios para la prestación del servicio o la venta del producto industrial. Tercero, se hace un énfasis en la venta personal para poder generar una relación comercial a largo plazo que asegure una continuidad en el trabajo conjunto (Dwyer & Tanner, 2007). Los mercados industriales manejan productos o procedimientos más complejos, los cuales deben ser

comunicados y coordinados con los clientes de forma constante para garantizar su correcto despliegue. Cuarto, el *marketing* industrial implica una mayor integración de la Web, ya que el seguimiento personal debe complementarse con relaciones a través de correos electrónicos y reportes que le proporcionen al cliente la confianza necesaria de que su solicitud se está llevando a cabo según lo planificado y de manera formal durante su realización. Finalmente, las estrategias promocionales en el *marketing* industrial deben ser únicas y acordes al tipo de empresa a la que se dirigen, ya que debe promocionarse la imagen de la empresa a gran parte de los actores involucrados en el proceso de compra. Este tipo de promoción suele enfocarse en ferias comerciales, ponencias y/o activaciones en donde pueda exponerse la cultura de la empresa a un determinado público y, a la vez, comenzar a entablar relaciones con los clientes estratégicos (Dwyer & Tanner, 2007).

En la misma línea, Mesonero et al. (2012) identifican once características principales en los mercados industriales en base a los postulados básicos del *marketing*. La primera característica es que el número de compradores es menor, ya que existe un relativamente limitado número de empresas por industria. Segundo, los compradores industriales suelen concentrarse en áreas geográficas, debido a las facilidades y/o requerimientos propios de su producción. Tercero, en los mercados industriales existe una alta concentración del poder de compra, ya que, como se mencionó en la primera característica, son pocos los compradores por sector. Como cuarta característica se menciona la estrecha relación entre compradores y vendedores, debido a la necesidad de mantener un seguimiento en el servicio y la personalización del mismo. La quinta característica hace referencia al tipo de demanda en estos mercados, la cual se cataloga como derivada, puesto que la oferta de los productores industriales tiene baja incidencia en la demanda de los clientes industriales. Estos dependen y varían según los requerimientos de los consumidores finales más que en función de la oferta resultante del mercado. En este sentido y, como sexta característica, la demanda tiende a ser menos elástica, ya que los clientes que compran los productos y/o servicios necesitan los mismos para la subsistencia diaria de su empresa, motivo por el cual suelen ajustar y gestionar la variabilidad de los precios en el mercado (Mesonero et al., 2012).

Como séptima característica, la demanda tiende a fluctuar con mayor incidencia, ya que al ser pocos los compradores, una reducción de los mismos implica, a su vez, una reducción considerable del mercado. La octava característica refiere que las compras son realizadas por profesionales, es decir, son expertos en el tema quienes evalúan y realizan la compra final, motivo por el cual el equipo de ventas debe estar correctamente capacitado. Como novena categoría se señala que en el proceso de compra interviene un alto número de participantes, los cuales pueden interpretar un rol activo en las negociaciones o, por el contrario, simplemente representar un papel

decisorio. La décima categoría nos indica que las necesidades de los clientes industriales son considerablemente específicas, debido a la complejidad técnica propia de la naturaleza de los productos. Finalmente, la última categoría refiere que existe una interdependencia funcional entre compradores y vendedores en los mercados industriales, ya que la coordinación no será suficiente para lograr obtener el máximo beneficio para ambas partes (Mesonero et al., 2012).

En síntesis, se puede observar la similitud entre algunas de las características presentadas por ambos autores, pero a la vez notar que varias de ellas delimitan y marcan de forma concisa la diferencia entre los mercados de consumo masivo y los mercados industriales en los cuales se enfoca la presente investigación. A partir de estas características será posible entender el funcionamiento de los mercados industriales y generar el posterior análisis sobre las relaciones vendedor-comprador industrial, ya que quedan delimitados los campos de acción y las consideraciones principales sobre la realidad de estos mercados (véase Anexo A).

### **1.3. Comportamiento de compra del consumidor industrial**

Una vez identificados los tipos de productos y clientes que se manejan en los mercados industriales, así como las principales características de los mismos, procederemos a analizar con mayor detalle a estos clientes para entender las principales características y motivaciones al momento de realizar la compra, esto es, su comportamiento de compra. Por un lado, en lo que respecta a las características principales de los clientes industriales, Reyes (1993) señala tres principales. Primero, se entiende al cliente industrial como un cliente multipersonal, ya que si bien es una la persona encargada de la decisión final, son varios los actores que se ven involucrados en el proceso, y a estos también se les debe convencer y comunicar los beneficios de los productos o servicios para generar la venta. Segundo, la compra del cliente industrial es más racional que emocional. Esto sucede principalmente porque el cliente industrial compra pensando en garantizar la calidad y los bajos costes. Sin embargo, la emocionalidad se mantiene presente en menor proporción, puesto que esta reacción se da entre personas o de personas a empresas. En lo que respecta al consumo masivo, esta reacción se maneja directamente entre la persona y el producto y/o servicio a usarse, de modo que la decisión de aceptación o rechazo es inmediata. Finalmente, la venta realizada a un cliente industrial no es un acto único, sino que es un proceso a largo plazo; es decir, las empresas deben mantener un seguimiento y reforzar los lazos con los clientes para poder asegurar las ventas en el mercado. Al no tratarse de productos y/o servicios de consumo masivo diario, se debe realizar una planeación estratégica de los mismos (Reyes, 1993).

Existen diferentes tipos de teorías sobre el comportamiento de compra de los consumidores industriales. Por un lado, una de las primeras postulaciones sobre el tema la

presenta Webster (1984), quien expone tres modelos de comportamiento de compra industrial. En primer lugar, el Modelo de Sheth (*The Sheth Model*), nombrado así por el académico que lo analizó a profundidad, indica que el comportamiento de compra tiene principalmente un enfoque psicológico, ya sea que involucre una decisión individual o más participantes. Influyen variables personales como las percepciones, edad y zona geográfica, pero también los factores organizacionales. En segundo lugar, el Modelo de Webster y Wind (*The Webster and Wind Model*) señala que el proceso de compra inicia cuando surge una necesidad en una empresa y esta es detectada por otra para elaborar una oferta que las satisfaga. Este modelo presenta seis roles que intervienen en el proceso de decisión de compra, incluyendo al iniciador (quien reconoce la necesidad), el tomador de decisiones (quien toma la decisión final), el controlador (quien establece presupuesto), el agente de compra (quien realiza el trámite para hacer realidad la compra), los influenciadores (actores conexos que afectan la decisión final a través de recomendaciones) y los controladores de información (quienes gestionan y ponen a disposición la información) (Webster, 1984). Finalmente, el Modelo de Choffray y Lilien (*The Choffray and Lilien Model*) también plantea que las decisiones de compra son desarrolladas en base a centros de compra, pero distingue cuatro modelos de decisión multipersonal. Uno de ellos es el *modelo de probabilidad ponderada* que refleja la existencia de un individuo con mayor poder de decisión que los otros. El *modelo proporcionado* indica que todos los miembros tienen el mismo poder de decisión. El *modelo de unanimidad* señala que no se procede con la decisión de compra hasta que los miembros lleguen a un acuerdo. Finalmente, el *modelo de aceptabilidad* plantea que la decisión de compra no causa disturbios dentro de los miembros responsables, ya que aceptan aquella oferta que se presente más accesible y adecuada sin incluir en la evaluación los factores personales (Webster, 1984).

Por otro lado, a partir de los postulados de Dwyer y Tanner (2007), se exponen cuatro teorías de compra del cliente industrial. Primero, la *teoría de los determinantes de compra* es similar al modelo *The Sheth Model*, ya que determina que la decisión de compra se genera como un efecto combinado de cuatro factores: individuales (edad, educación, propensión a correr riesgos), ambientales (economía, tecnología, política), de mercado (número, tamaño y tipo de competidores en la industria), y organizacionales (tamaño de la compañía, rentabilidad, cultura corporativa). Segundo, la *teoría de la función* es similar al modelo *The Webster and Wind Model*, ya que plantea que “las personas se comportan dentro de un conjunto de normas o expectativas de otros debido a la posición organizacional en que han sido colocados” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 100). Esta teoría indica que la compra puede ser una decisión autónoma o, si involucra de dos a más personas, es llamada “centro de compras”, sobre la cual inciden los seis roles analizados anteriormente. En lo que respecta al *marketing*, es de suma relevancia identificar a los actores que

componen el centro de compras, ya que las propuestas de relación con el cliente y las ofertas finales deben tener no solo una estructura adecuada de comunicación, sino que también se debe reconocer a quién dirigir las para obtener la aprobación de la empresa de forma integral y acorde con cada área participante (Dwyer & Tanner, 2007).

Tercero, la *teoría medición-recompensa* señala que el comprador no busca solo maximizar los beneficios, sino que también compra con la motivación de recibir un reconocimiento por una buena negociación. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (sentimientos de satisfacción y autorrealización por gestionar adecuadamente una negociación) o extrínsecas (aumentos salariales, felicitaciones públicas, ascensos, entre otros). La característica predominante es la autosuficiencia, es decir, la capacidad de cada trabajador de llevar a cabo las tareas de la forma más óptima y beneficiosa tanto para la organización como para el desarrollo de sí mismo. Para el *marketing* es importante conocer las motivaciones de los compradores y cómo son recompensados, de modo que se entienda lo que necesitan saber para lograr el cierre de la negociación y se comience a generar una relación comercial con ellos (Dwyer & Tanner, 2007). Finalmente, la *teoría de la elección del comportamiento* indica que los clientes atraviesan un proceso de decisiones para decidir, primero, cómo comprar antes de qué comprar. Esto se refiere a que el comprador comprará en base a cómo el proceso de negociación contribuye con su aprendizaje y, a la vez, cómo se mantiene beneficioso para la empresa. El primer paso es identificar la situación (orientación a la compañía o hacia sí mismo); luego se evalúa la relevancia personal (existencia de recompensas formales, informales o intrínsecas); seguidamente se evalúan las alternativas de acción y requerimiento; y, finalmente, se elige una estrategia de comportamiento (ofensiva para maximizar ganancias o defensiva para minimizar pérdidas). En lo que respecta a la relación con el *marketing*, si se logran entender los objetivos de desarrollo personal de los clientes industriales, se logrará crear una oferta que apoye los mismos y, al mismo tiempo, logre ser funcional al propósito de la empresa, generando así una necesidad por el mismo producto. (Dwyer & Tanner, 2007).

En síntesis, consideramos que la teoría que más se ajusta al sector y a los objetivos de análisis de la presente investigación es la que proviene del Modelo de Webster y Wind o la Teoría de las funciones. Esto debido a que, en la industria del transporte de carga aéreo, las decisiones de compra no son tomadas únicamente por un agente, sino que influyen diferentes actores de acuerdo a la magnitud de la venta. Así, en principio, la decisión por tomar los servicios de una aerolínea generalmente es consensuada entre el agente y el exportador ya que, dependiendo del tamaño de este último, se podrán manifestar preferencias u objeciones. En caso contrario, el agente suele tener mayor ventaja para tomar la decisión final, ya que es parte esencial de su negocio conocer los servicios de todas las aerolíneas y concretar acuerdos con las mismas. Ahora

bien, es necesario conocer cuáles son las estrategias que se vienen aplicando en estos mercados industriales y, más en específico, ver si estas calzan con el sector en cuestión.

#### **1.4. Estrategias de marketing industrial**

Las estrategias dentro del *marketing* industrial siguen un proceso de desarrollo similar a las estrategias delimitadas en el *marketing* de consumo masivo, ya que se determinan objetivos para posteriormente delimitar los planes de acción. Los tipos de estrategias mayormente referidas en los mercados industriales son las estrategias de segmentación y posicionamiento. Por ello, a continuación, se detallará cada una de ellas.

##### **1.4.1 Segmentación**

Cariola (2001) señala que la estrategia de segmentación permite “por un lado, identificar oportunidades de negocios y por otro lado hacer una mejor asignación de los recursos disponibles volcándolos a aquellos segmentos que la empresa es capaz de servir” (Cariola, 2001, p. 76). En efecto, este autor resalta el compromiso que supone este tipo de estrategia, ya que requiere la organización de los cursos de acción de la empresa hacia el largo plazo, de modo que no es reversible con facilidad. Se identifican tanto las macrovariables como las microvariables que permitirán la segmentación. Las macrovariables para la segmentación más general requieren información de acceso más sencillo, ya que es de carácter secundario. Estas son características de la organización compradora (tamaño de la empresa, compras centralizadas o descentralizadas, frecuencia de uso, ubicación geográfica), aplicación del producto (tipos de industria, industria que atiende el consumidor final, valor del producto) y características de la compra (situación de compra y etapa del proceso de decisión de compra). La microsegmentación busca lograr una definición más específica de los *targets* deseados. Las microvariables principales son la estrategia de la empresa, decisores de compra, criterio de compra, actitud hacia los vendedores y actitud innovadora hacia los productos. Finalmente, el autor detalla varias formas de segmentación. La segmentación *demográfica* debe considerar la industria particular, el tamaño de las empresas y la localización de las mismas. Luego, la segmentación *por variables de operación* considera la tecnología, la condición de usuario/no usuario y la capacidad de los clientes. La segmentación *por planeamientos de compra* considera el grado de la organización en la función de compra, la estructura del poder, la naturaleza de las relaciones existentes, las políticas generales de compra, y los criterios de las mismas. Adicionalmente, una segmentación *por factores situacionales* puede definirse en base a la urgencia, aplicación específica de los productos y tamaño de orden. Por último, segmentar *por características personales* implica considerar la similitud comprador-vendedor, las actitudes hacia el riesgo y la lealtad (Cariola, 2001).

En la misma línea de estos planteamientos, Mesonero et al. (2012) proponen un proceso de segmentación e introducen los conceptos de gestión de cuentas clave o KAM (*Key Account Management*). Estos autores indican también que para realizar el proceso de segmentación se debe considerar primero la revisión de las macro y micro variables de forma similar a lo detallado previamente. Posteriormente se inicia el proceso de segmentación a través de los pasos secuenciales detallados a continuación:

1. Definición del mercado a segmento.
2. Elección de los criterios de segmentación.
3. Estudio detallado de las características de cada segmento, micro segmento o nicho identificado.
4. Validación de los segmentos, micro segmentos o nichos de segmentación.
5. Elección de los segmentos, micro segmentos o nichos de segmentación.
6. Definición de las políticas, estrategias y tácticas de *marketing* para cada segmento, micro segmento o nicho elegido de segmentación.

(Mesonero et al., 2012)

En la segunda fase de este proceso se exponen las diferentes opciones de segmentación similares a las planteadas por Cariola (2001). Sin embargo, hay opciones adicionales como la segmentación por beneficios, por elasticidad al precio y por elasticidad al servicio. Luego se señala que los cuatro criterios principales de segmentación son la segmentación geográfica, por uso del producto o servicio, en base a beneficios buscados en el producto o servicio y por los comportamientos de compra de las organizaciones compradoras. Finalmente, el concepto de KAM es resaltado por estos autores, porque consideran que si bien la segmentación es una estrategia necesaria y de fácil aplicación para la industria, la realidad de los mercados industriales indica que para muchas empresas este concepto es fundamental. Esta nueva filosofía indica que los vendedores dejan de ser catalogados bajo este título para pasar a recibir el título de “gestor de clientes”, ya que se enfocarán únicamente en una porción de clientes, los cuales suelen ser los clientes que generan la mayor rentabilidad para la empresa siguiendo el índice de Pareto del 80/20. Así, el primer paso para este tipo de gestión es la caracterización de estos clientes principales, es decir, identificarlos con precisión y conocer más sobre sus objetivos como empresas. Luego de ello, el paso dos y el paso final consisten en la gestión de los mismos. Esto implica “el desarrollo y mantenimiento sistemático de los clientes que son estratégicamente importantes para la subsistencia y prosperidad de la empresa” (Mesonero et al., 2012, p. 186).

Por último, Cherunilam (2007) también define el proceso de segmentación en los seis pasos principales arriba mencionados. Este autor refuerza los postulados del KAM, ya que si bien no presenta estos conceptos bajo el mismo nombre y con el mismo detalle, indica que para iniciar el proceso se debe distinguir primero los segmentos estratégicos de los segmentos estratégicos prioritarios. Lo último se asemeja al KAM pues representa el 80% de los ingresos de la empresa según la Ley Pareto y, por ende, requiere tratos diferentes y especiales que permitan formar una relación con beneficios mutuos.

#### **1.4.2 Posicionamiento**

El posicionamiento se define como la “transformación de un proceso en un concepto de valor por parte del consumidor” (Cariola, 2001, p. 84). Este proceso implica consolidar en la mente de los consumidores las características y atributos principales de los productos, de modo que puedan pensar en ellos como primera opción cuando surja la necesidad de los mismos (Mesonero et al., 2012). Cariola (2001) señala que la estrategia de posicionamiento consta de tres pasos: segmentación (elegir un mercado específico), diferenciación (entender la oferta en base a sus principales atributos distintivos) y comunicación (comunicar estas ventajas y diferencias). Para efectos de la presente investigación, optamos por el proceso de posicionamiento propuesto por Mesonero et al. (2012), pues tiene un mejor enfoque sobre el producto y sus atributos. Los pasos que propone el autor se presentan a continuación:

1. Determinar los atributos principales del producto o servicio que reciben una respuesta diferenciada por parte de los clientes. De esta forma se conocerán los argumentos o ejes principales sobre los que opera la percepción del comprador.
2. Conocer la posición que ocupa cada competidor sobre la base de los atributos principales definidos anteriormente.
3. Decidir el mejor posicionamiento para el producto o servicio.
4. Comunicar el posicionamiento decidido al mercado.

(Mesonero et al., 2012)

Una vez conocido el proceso de posicionamiento, se debe considerar que este proceso busca posicionar los productos y servicios como medios para satisfacer las expectativas de los clientes. Existen diez expectativas principales para los clientes industriales: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, seguridad, credibilidad, comunicación, conocimiento y comprensión del cliente y, finalmente, tangibilización del servicio. Esto implica en gran medida la diferenciación, la cual se lleva a cabo en base a diferentes variables según el producto o aspecto de la empresa, tal como se detalla en la Tabla 2.

**Tabla 2: Variables de diferenciación**

Producto	Servicios	Personal	Imagen
<ul style="list-style-type: none"><li>- Versiones</li><li>- Nivel de calidad</li><li>- Uniformidad</li><li>- Duración</li><li>- Fiabilidad</li><li>- Reparabilidad</li><li>- Estilo</li><li>- Diseño</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega</li><li>- Instalación</li><li>- Formación</li><li>- Asesoría técnica</li><li>- Reparación</li><li>- Otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia</li><li>- Cortesía</li><li>- Credibilidad</li><li>- Confianza</li><li>- Responsabilidad</li><li>- Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medios</li><li>- Atmósfera</li><li>- Acontecimientos</li></ul>

Adaptado de: Mesonero et al. (2012).

Hay una preponderancia de estos dos tipos de estrategias en los mercados industriales y su aplicación tanto a productos como a servicios. En lo que concierne al sector, las aerolíneas suelen aplicar una estrategia de segmentación geográfica, pero también en base a los postulados del KAM. Por un lado, su portafolio de servicios son las diferentes rutas que ofrecen y que se organizan en base a las ciudades principales de destino para las exportaciones. Por ejemplo, suelen presentar *hubs* en determinados países para atender a los mercados principales como Europa y Estados Unidos (Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, 2019). Además, la cartera de clientes suele gestionarse a partir del establecimiento de ejecutivas de cuentas clave que atiendan al grupo de clientes prioritarios, ya que son diversas las agencias y las personas naturales que realizan envíos al extranjero.

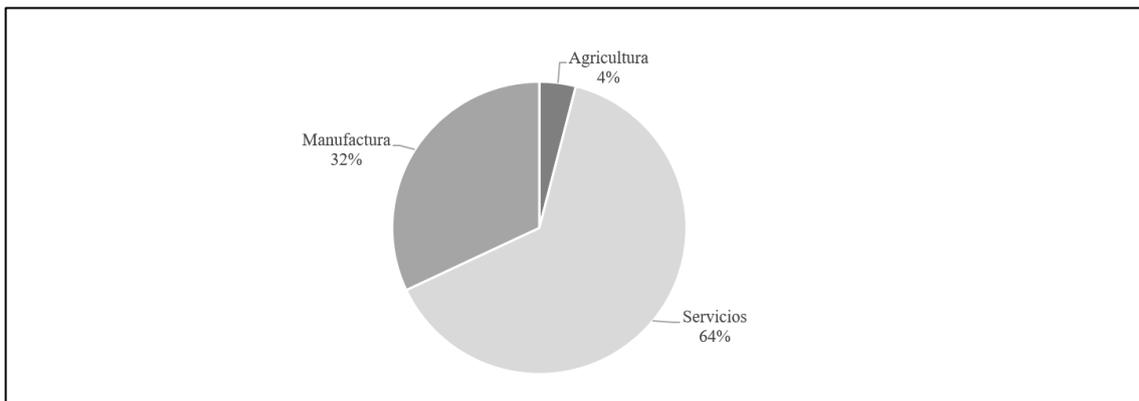
## **2. Marketing de servicios**

En esta sección se responderá a la segunda pregunta planteada en el paso dos del proceso de *marketing* para la creación de valor para el cliente: *¿de qué forma podemos servir mejor a estos clientes?* Las empresas pueden servir a los clientes a través de dos tipos de ofertas: productos tangibles y servicios intangibles. Para efectos de la presente investigación, abordaremos con mayor profundidad el *marketing* de servicios, ya que es el tipo de oferta que proporcionan las aerolíneas. Además, conviene recordar que el *marketing* industrial puede aplicarse tanto a productos como a servicios, dependiendo de a quién se dirigen las acciones de la organización. Por ello, primero se definirá qué son los servicios y cuáles son las características principales que los diferencian de los productos. Luego, se examinará la definición de *marketing* de servicios para entender hacia dónde se dirige este enfoque. Finalmente, se delimitará con mayor precisión esta definición al exponer la funcionalidad del mix de *marketing* abordado desde la perspectiva de servicios.

## 2.1. Definición y características de los servicios (las 4 I's de los servicios)

El impacto que tiene la industria de los servicios en la economía de los países es de suma relevancia, ya que estos representan altos porcentajes en la contribución total del PBI. Como se puede observar en la Figura 2, los servicios representaban el 64% de contribución al producto interno bruto global hasta el año 2008.

**Figura 2: El libro de hechos, Agencia Central de Inteligencia (*The World Factbook, Central Intelligence Agency*)**



Adaptado de: Lovelock (2015).

Este gráfico permite entender que los servicios tienen un rol importante en el desarrollo de los mercados, pues representan una parte importante del crecimiento y contribución a la economía. Para efectos de esta investigación, optamos por la definición que proporciona Lovelock (2015) sobre los servicios, entendidos como las “actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables” (Lovelock, 2015, p. 15). Hemos seleccionado esta perspectiva porque nos permite entender los servicios desde sus principales aristas. La referencia a actividades económicas alude a que habrá un intercambio de valor entre las partes negociantes. Y al hablar de desempeños basados en el tiempo se se hace referencia al desarrollo de actividades en un periodo de tiempo establecido para brindar resultados deseados por el comprador.

Ahora bien, para entender mejor las características principales de los servicios, se usarán los postulados de Kotler y Armstrong (2017), quienes sintetizan estas características a partir de las 4 I's de los servicios: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. La *intangibilidad* significa que los servicios no pueden verse, tocarse o sujetarse antes de la compra; por ende, el consumidor debe esperar su ejecución para poder emitir un juicio crítico sobre este.

La *inconsistencia* hace referencia a que, al entregar un servicio, este no está estandarizado de forma estricta para su entrega, ya que dependerá de las personas que lo proporcionan. Así, la calidad varía según las capacidades de la persona y su desempeño en el trabajo diario. La *inseparabilidad* implica que no puede separarse el servicio del prestador del servicio, ya que es este quien realiza las actividades que ofreció el vendedor al comprador. En algunas ocasiones, el mismo cliente es partícipe de la entrega de servicios. Finalmente, el *inventario* hace referencia a la caducidad del producto, ya que estos no pueden ser almacenados para su venta o usos posteriores.

Una vez entendida la naturaleza de los servicios, conviene explicar las distintas categorías de los servicios para entender cómo se ofrecen al consumidor. De acuerdo con Lovelock (2015), los servicios pueden clasificarse en cuatro grandes categorías en base a dos variables: la naturaleza de acción del servicio y el receptor directo del servicio. En la Tabla 3, propuesta por Lovelock, se pueden visualizar estas categorías.

**Tabla 3: Cuatro categorías de servicios**

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

Adaptado de: Lovelock (2015).

La primera variable se refiere a la *naturaleza de la acción del servicio*, es decir, definir si las acciones son tangibles o intangibles. La segunda variable se refiere al *receptor del servicio*, es decir, identificar si son las personas quienes reciben el servicio directo o si son posesiones de estas a las cuales se les aplica el servicio. En el primer cuadrante generado por el cruce de estas variables encontramos el *procesamiento hacia las personas*. Esta categoría implica que las personas buscan los servicios para sí mismos. En efecto, deben formar parte del proceso integral al proporcionar el servicio para obtener y satisfacer las necesidades deseadas, ya sea acudiendo a donde se ofrece o contribuyendo con el despliegue del mismo. En la misma línea de acciones tangibles se encuentra en otro cuadrante el *procesamiento hacia las posesiones*. En esta categoría

los servicios ya no son aplicados a la persona sino a alguno objeto que esta posee. Generalmente, estos servicios aplicados a los objetos involucran toda una serie de actividades que logren aumentar el valor del objeto y que ocurren a lo largo de la vida útil del producto (Lovelock, 2015). El tercer cuadrante analizado es el *procesamiento como estímulo mental*, el cual se encuentra en la línea de activos intangibles. Si bien esta categoría implica que el servicio será recepcionado por una persona, no requiere necesariamente de su presencia física en el proceso. Este tipo de servicio implica una participación activa y un esfuerzo mental por parte del comprador, pues la esencia del servicio es a lo largo de todo su despliegue. Finalmente, el *procesamiento de la información* está dirigido al tratamiento de bases de datos del cliente o a la interpretación de alguna de estas. Esta categoría hace referencia principalmente a las prestaciones de servicios profesionales como la contabilidad y el derecho.

## **2.2. Definición del *marketing* de servicios**

Con base en lo anterior podemos entender entonces que el *marketing* de servicios busca atender y satisfacer las necesidades de los clientes a través del despliegue de una serie de actividades tangibles o intangibles que deberán tener en consideración hacia quién se dirige el servicio deseado. Para entender con mayor detalle este proceso se emplea el mix de *marketing* que toma como base a las primeras 4 P's desarrolladas en el *marketing* de productos, pero complementadas con tres P's adicionales puesto que los servicios involucran otros factores en el proceso.

## **2.3. Mix del *marketing* de servicios: 7'Ps**

Para analizar las P's del *marketing* de servicios consideraremos los postulados más recientes de Lovelock (2015). Se desarrollarán únicamente las siete P's de servicios y no las ocho P's señaladas en ediciones anteriores y en otros estudios, dejando de lado la P referida a la *productividad*. Consideramos que las 7 P's son apropiadas para el presente estudio, puesto que el enfoque está dirigido a las relaciones con los clientes y su gestión, mientras que la P de productividad consideraba efectos de costos y eficiencias, factores que son considerados más en la gestión operativa que en las relaciones comerciales.

A continuación, se describen los planteamientos de Lovelock (2015) sobre las 7 P's de los servicios: producto, plaza, precio, promoción, proceso, entorno físico y personal. La variable *producto* es fundamental en el desarrollo del *marketing* de servicios, ya que es el elemento a través del cual se crea valor a los clientes para satisfacer sus necesidades. Cuando los productos de las empresas son servicios, estos se componen de un bien primordial, es decir la acción principal del servicio, y un conjunto de servicios que complementa el bien y genera un proceso integral para

atender las necesidades de los clientes (Lovelock, 2015). La variable *plaza* implica el lugar donde se realiza el servicio. Este se entrega generalmente de forma directa al cliente para garantizar su despliegue, y las decisiones sobre sus variaciones se dan sobre la marcha. Esta variable presenta dos principales características. Por un lado, se debe entender que existe una distribución de servicios básicos considerados como el producto principal, pero también existen servicios complementarios. Estos suelen darse como un complemento a un producto físico o a un mismo servicio, pero no es lo que se ofrece para satisfacer la necesidad primaria del cliente. Por otro lado, el factor tiempo adquiere mayor relevancia, ya que los clientes suelen ser parte del proceso total para otorgar el servicio y, por consiguiente, buscan una rápida atención y que los servicios estén disponibles de acuerdo a sus necesidades. La variable *precio* está delimitada de una forma muy similar a la de producto, ya que involucra la fijación de una cantidad a cobrar que logre cubrir los costos invertidos para la venta (Lovelock, 2015).

La *promoción*, en lo que respecta a servicios, tiende a tener una orientación más educativa, pero sin perder el factor de comunicación y difusión. Se busca informar al cliente sobre las implicancias principales del proceso para generar confianza sobre el mismo, ya que este no puede ser previamente testeado por su propia naturaleza. Adicionalmente, cabe notar que las interacciones entre los clientes pueden afectar la experiencia del servicio para otros, ya que en algunas empresas los clientes suelen interactuar de forma simultánea y eso puede afectar la experiencia de otros. Con respecto a lo expuesto hasta este punto, podemos evidenciar que existen ligeras variaciones en estas primeras 4 P's del *marketing* inicialmente aplicadas a los productos. En las líneas siguientes expondremos las otras 3 P's que amplían la mezcla de *marketing* para administrar la interacción con el cliente.

La variable *proceso* que implican los servicios hace referencia a las actividades previas para llevar a cabo el resultado final, es decir, involucra el análisis sobre cómo se hace y no solo lo que se hace (Lovelock, 2015). Este conjunto de actividades son el soporte para una entrega final del servicio adecuada a las necesidades del cliente, ya que se reduce la variabilidad del mismo, pero sin llegar al punto de estandarizarlo estrictamente. Por una parte, las entradas y salidas de los servicios son más variables, ya que las actividades y el producto final se definen en el momento, de modo que mantener un control estándar es más complejo. Por otra parte, en algunos servicios, los clientes forman parte de su coproducción, pues la misma naturaleza del servicio demanda que el cliente emita su opinión y tome decisiones sobre el producto final. Por último, dado que los servicios no pueden ser inventariados, debe haber un equilibrio entre la demanda y oferta, ya que hay procesos previos al despliegue total del servicio que deben ser elaborados y mantenerse en reserva (Lovelock, 2015). La variable *physical*, entorno físico, es el lugar donde se genera la prestación del servicio. Generalmente, las características visibles del

lugar en donde se prestará el servicio influyen sobre la percepción de su calidad; por ello es relevante considerar su planificación estratégica. Finalmente, la variable *personal* se refiere a los colaboradores de la empresa que realizan el servicio, y en específico, a las actitudes y habilidades que estos poseen. La prestación de servicios está estrechamente relacionada con la gestión de personas, ya que son los colaboradores quienes representan la imagen y cultura de la empresa frente al cliente objetivo y terminan la fase de venta del producto. (Lovelock, 2015)

Sobre esa base, es posible observar cómo el *marketing* de servicios se diferencia del de productos e involucra un amplio panorama de análisis. Para efectos de la presente investigación, no solo es importante reconocer que tratamos con un servicio, sino que también es relevante entender la categoría del mismo para comprender sus determinantes y la relación con el cliente. Por ello, plantearemos el enfoque a partir de la categoría de *procesamiento de las posesiones*, ya que las aerolíneas en el sector de exportaciones aéreas se encargan de movilizar el producto de sus clientes hacia los destinos solicitados, pues trabajan con los productos de los clientes mas no con ellos mismos en la realización del servicio. Adicionalmente, buscaremos analizar las P's del mix de *marketing* que sean de mayor relevancia en este sector, pero desde el enfoque del *marketing* de servicios.

### **3. Investigaciones empíricas**

Una vez explicados con mayor detalle los principales postulados teóricos para el desarrollo de la presente investigación, se continuará con la revisión de investigaciones empíricas afines al presente estudio con la finalidad de identificar la literatura utilizada, entender las metodologías aplicadas y conocer los principales hallazgos. De ese modo, se identificaron dos investigaciones de interés.

La primera investigación, desarrollada por Aranda, Peláez, Sánchez y Villegas (2016), tiene como sujeto de estudio a una agencia de carga global, New Transport S.A. El objetivo principal de la investigación fue proporcionar un plan estratégico a la empresa que funcione como una guía de sus procesos y operaciones para alcanzar la visión propuesta. La investigación desarrolla un plan estratégico, en base a un modelo determinado, para lo cual realiza un análisis interno y externo y propone un plan de acción.

Hay cuatro principales hallazgos del presente estudio que contribuyen con el desarrollo de la presente investigación. Primero, la visión panorámica de los procesos y presencia del agente de carga en el Perú es de suma importancia para el estudio, ya que al ser el agente el cliente, se debe conocer con precisión su situación actual. Segundo, se hace un análisis completo e integral del sector de comercio exterior, lo cual proporciona información contextual relevante. Tercero, se resalta que el negocio principal de las agencias se encuentra estrechamente relacionado con la

coordinación del transporte, siendo crucial la relación agente-aerolínea. Finalmente, se evidencian los antecedentes estratégicos de este tipo de empresas en la industria donde operan las aerolíneas, historial útil para identificar los roles y efectividad de las acciones desarrolladas.

La segunda investigación, efectuada por Castillo, Málaga, Meza-Cuadra y Santillán (2015), propone un sujeto de estudio diferente, el sector de aviación comercial, es decir las aerolíneas en el rubro de pasajeros. El objetivo principal de la investigación fue analizar el sector tanto de forma interna como externa para identificar los aspectos de mejora y los puntos críticos que requieren atención. A continuación, se identificarán los principales aportes y hallazgos para la investigación en curso. Primero, uno de los principales aportes es que la investigación tiene como sujeto de estudio a las mismas aerolíneas, de modo que se presentan datos de la historia y principales antecedentes en la industria. Sin embargo, cabe resaltar que esta información está centrada en el rubro de pasajeros, mas no de carga, así que la información deberá emplearse con cautela verificando que no diste mucho de la realidad en el rubro de exportaciones. Segundo, el estudio no se centra en una única aerolínea, si no que analiza la industria de aerolíneas en el rubro de pasajeros en el país y cómo la relación con los otros actores en la industria define y aporta valor a su desarrollo. Por ello, tanto el análisis interno como externo aplicados son sumamente enriquecedores para esquematizar y entender las interacciones con los diferentes actores en la industria. Cabe resaltar que gran parte de las aerolíneas que realizan exportaciones realizan el transporte de pasajeros del mismo modo, ya que el transporte de carga es una línea de negocio complementaria al de pasajeros que surge a partir de la capacidad de carga ociosa en los aviones, la cual no logra ser cubierta por el equipaje de los pasajeros en totalidad su. Tercero, se analiza el rol de las aerolíneas en relación con los centros de concentración (aeropuertos), como un aspecto clave para el desarrollo de las aerolíneas. Se presenta el accionar de las aerolíneas con un rol más amplio en el país, ya que se analizan sus estrategias de desarrollo comercial a partir de las oportunidades que existen en el sector, pero que no vienen siendo desarrolladas para potenciar las operaciones aéreas. En esa línea, se examinan las rutas comerciales y posibles puntos de concentración comercial que serían más estratégicos para el comercio en el rubro de pasajeros debido a la demanda existente.

En conclusión, ambos estudios contribuyen principalmente con información contextual para la investigación en curso, ya que teóricamente desarrollan conceptos basados en la gestión estratégica. Esta perspectiva de análisis nos brinda un panorama sobre los antecedentes de las empresas en este sector y, a la vez, sobre las principales estrategias que aplican.

#### **4. Mix de *marketing* industrial en la prestación de servicios de aerolíneas a agentes de carga**

En esta sección se desarrollará la mezcla de *marketing* aplicada a la industria de aerolíneas, de acuerdo con el tercer paso del proceso de *marketing* descrito en la introducción del capítulo. De esta manera, en cada P del mix de *marketing* industrial se identificarán las características y procesos más relevantes, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto agentes de carga como, en algunos casos, exportadores. Por otro lado, es importante recalcar que las P's propuestas han sido desarrolladas bajo dos criterios: sector y oferta. Con respecto al sector, las aerolíneas pertenecen a un sector industrial en el que las interacciones se realizan de empresa a empresa, por lo que las acciones y propuestas de acción deben ser diseñadas considerando que el cliente es una empresa. En cuanto a la oferta, las aerolíneas se encargan del transporte de bienes industriales, desde la empresa productora hasta la empresa compradora (Cariola, 2001), función que es considerada como un servicio. Por ello, las P's propuestas toman como base el mix de *marketing* de servicios planteado por Lovelock (2015): producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y entorno físico. Ahora bien, conviene señalar que la variable entorno físico no será analizada. Esta variable es definida por Mahmood y Khan (2014) como la evidencia física y/o tangible que tiene el cliente para evaluar el servicio antes y después de su compra, puesto que la característica intangible de los servicios dificulta la evaluación de la calidad del servicio entregado. Por ello, el cliente realiza la calificación a través de la evidencia tangible sobre el entorno físico del lugar y la interacción con los empleados. La decisión de eliminar el entorno físico del mix planteado se debe principalmente a la dinámica de interacción de las aerolíneas con los agentes de carga y/o exportadores, la cual se caracteriza por el transporte de bienes desde el exportador hacia el consignatario (Larrode, Muerza, & Villagrana, 2018), sin interacción o participación física del cliente durante el servicio. Además, no existe un entorno físico proporcionado por las aerolíneas, ya que los contactos con el personal de ventas se realizan vía correo electrónico o vía telefónica.

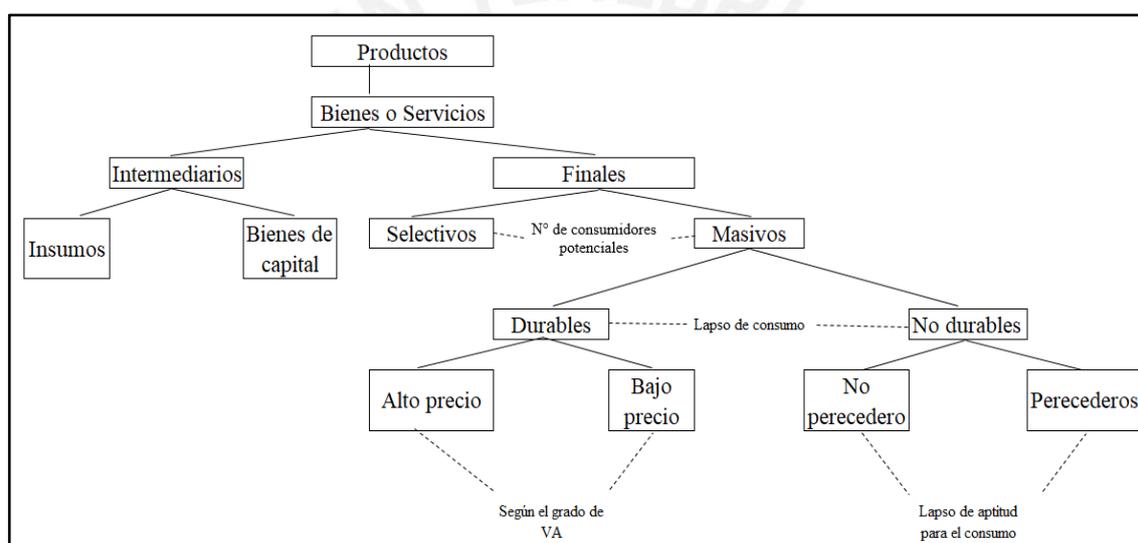
A continuación, se desarrollarán las seis P's del mix de *marketing* industrial propuesto para las aerolíneas de carga.

##### **4.1. Producto**

La P de producto se refiere tanto a los productos como a los servicios industriales. Estos se definen como “una colección de características o peculiaridades físicas del artículo tangible o servicio” (Dwyer & Tanner, 2007, p. 222). En efecto, el producto debe posicionarse también como una provisión de beneficios que se presentan como soluciones para atender las necesidades y deseos de los clientes. Adicionalmente, Cariola (2001) propone una clasificación de los productos

industriales en base a cinco divisiones. Primero, la clasificación *según el destino* se refiere a si los productos se dirigen a los clientes finales, intermedios o a otras empresas. Segundo, la clasificación *según el número de consumidores potenciales* indica que están dirigidos a consumidores finales, pero estos pueden ser masivos o discriminados. Tercero, *según el lapso de consumo*, los productos industriales se clasifican en durables y no durables. Cuarto, *según el lapso de aptitud para el consumo*, hay un enfoque en los productos no durables, los cuales se clasifican en perecederos y no perecederos. Finalmente, *según el valor agregado*, el enfoque recae en los productos durables, en los cuales se plantea la distinción por precio alto o bajo. Para entender la interconectividad de esta clasificación, el autor propone el siguiente esquema presentado en la Figura 3:

**Figura 3: Aproximación a la clasificación de productos**



Adaptado de: Cariola (2001).

En la presente investigación nos enfocaremos en los productos intermedios presentados al lado izquierdo del esquema. Esto debido a que es allí donde se ubican los servicios de transporte, lo cual puede apreciarse de forma más específica en el Anexo B propuesto por Cariola (2001).

El enfoque industrial de productos involucra dos temas adicionales relevantes. Por un lado, se hace un análisis de los niveles de producto para entender el valor agregado que puede proporcionarse al producto. Si bien esta aproximación teórica parte de y es aplicada en el *marketing* para productos de consumo masivo, también se considera en el enfoque orientado a los mercados industriales, puesto que las relaciones con los clientes se trabajan de forma más personalizada y se dirigen a un número reducido de estos (Dwyer & Tanner, 2007). En esta línea, Cariola (2001) analiza cuatro niveles de producto bajo el enfoque de *marketing* industrial.

Primero, el *producto genérico* es “la parte fundamental, pero a la vez rudimentaria y la parte sustantiva del elemento que sirve como base del negocio” (Cariola, 2001, p. 26). Si bien esta definición hace alusión a la parte más básica del producto o servicio, no implica que todas las empresas lo produzcan u obtengan de la misma manera, a pesar de ser el mismo producto. Segundo, el *producto esperado* incluye al producto genérico, pero adiciona las condiciones mínimas que exige el consumidor para efectuar la compra. Como ejemplo de estos términos de compra encontramos los puntos de entrega, los términos de cantidad y tiempos de entrega, el apoyo y capacitación para el uso del producto, entre otros (Cariola, 2001). Tercero, el *producto aumentado* implica adicionar al producto esperado aquello que los clientes no hubiesen considerado encontrar, es decir, que el producto “se sitúa más allá de lo que es requerido o esperado por el comprador” (Cariola, 2001, p. 28). Este nivel de producto suele ser aplicado como estrategia para empresas que tienen amplia trayectoria en un determinado mercado a fin de no caer únicamente en una competencia por precios. Finalmente, el *producto potencial* se refiere a todos los esfuerzos añadidos al producto y acciones adicionales, con el fin de atraer a nuevos clientes y, a la vez, retener a los clientes actuales. Generalmente, este nivel implica una considerable inversión, ya sea para mejorar los procesos de producción de los productos o para realizar investigaciones de mercado que ayuden a reconocer el comportamiento y tendencias de compra de los consumidores (Cariola, 2001).

El otro tema relevante viene a ser el ciclo de vida del producto, ya que las estrategias para gestionarlo y potenciarlo varían de acuerdo a su etapa de desarrollo. Dwyer y Tanner (2007) consideran cinco etapas en el ciclo de vida del producto: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación. La etapa de *desarrollo* implica técnicas de *marketing* mayormente para la publicidad, ya que al ser la etapa inicial se busca dar a conocer la marca. No obstante, se deben ir identificando los principales clientes para dirigir hacia ellos los mayores esfuerzos. La etapa de *introducción* supone una mayor especialización del producto y potenciación de la fuerza de ventas para impulsar las compras. Además, se va delimitando de forma más precisa el público específico, comenzando a formar nichos de mercado objetivo. La etapa de *crecimiento* propone una posición más defensiva, de modo que se proteja la posición alcanzada hasta el momento a través de la inversión en estudios de comportamiento del consumidor y terminar de ajustar los productos a las necesidades de los clientes. La etapa de *madurez* está marcada por la fidelización del cliente mediante promociones especiales o la reducción de precios a largo plazo para impulsar la venta del portafolio de productos. Finalmente, la etapa de *declinación* consiste en comenzar a eliminar aquellos productos que no contribuyen o mantienen un progreso sostenible en la empresa, con referencia tanto a productos como a procesos internos para la producción de los mismos (en esa línea, los esfuerzos de ventas y promociones se paralizan momentáneamente).

Tras lo expuesto previamente, se puede entender la importancia de delimitar el producto como parte de la estrategia general de la empresa. En lo que respecta al sector, si bien los clientes no participan en el servicio proporcionado a pesar de que este es el producto base, estos esperan atención adicional y personalizada tanto antes de la venta como en el momento posterior. Por ello, las aerolíneas deben considerar atenciones adicionales al producto base, puesto que a través de ellas podrán diferenciarse y lograr atender completamente las necesidades de los diferentes actores en el proceso de compra. Finalmente, las decisiones y oportunidades que encuentren en el camino para potenciar estos productos dependerán mucho del ciclo de vida en que se encuentren estos, ya que para el caso de las aerolíneas deberán estar acorde con los antecedentes que hayan tenido propuestas similares por la cantidad significativa de recursos que implica potenciarlos. A continuación, se presenta la Tabla 4 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 4: Resumen teórico de la variable producto**

Producto	
Definición: "Una colección de características o peculiaridades físicas del artículo tangible o servicio" (Dwyer y Tanner, 2007, p. 222)	
Variables principales	Detalle
Clasificación	Según el destino, el número de consumidores potenciales, el lapso de consumo, el lapso de aptitud para el consumo y el valor agregado.
Nivel de producto	Producto genérico, producto esperado, producto aumentado, producto potencial.
Ciclo de vida del producto	Desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.

## 4.2. Precio

La P de precio se refiere al monto económico que paga un comprador por recibir un producto a servicio de una contraparte denominada vendedor (Dwyer & Tanner, 2007). Para delimitar el concepto con mayor precisión, se define el precio como "una valoración efectuada sobre un producto (o servicio) y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades" (Mesonero et al., 2012, p. 245). En este sentido, Dwyer y Tanner (2007) detallan que para el establecimiento de esta variable hay seis factores principales: demanda, costos, competencia, estrategia, comercio y legales. Primero, los factores de *demand*

referencia a la elasticidad de la demanda y las mismas opiniones de valor de los clientes. Segundo, los factores de *costos* se refieren a los costos actuales de la empresa más los objetivos económicos que tenga la empresa hacia el futuro. Tercero, los factores de la *competencia* implican la estructura organizacional de la empresa, las barreras de entrada y las intenciones de los mismos rivales. Cuarto, los temas de *estrategia* corresponden a la elección del público objetivo, el posicionamiento de la marca que se busca y el plan de *marketing* integral. Quinto, los factores de *comercio* comprenden los poderes de decisión en el canal y las tradiciones y funciones de los sectores. Finalmente, los factores *legales* implican restricciones de competencia y precio en el mercado (Dwyer & Tanner, 2007).

Una vez delimitado el concepto de precio y los factores principales que influyen en su delimitación, Shipley y Jobler (2001) proponen un modelo de seis pasos para definir los precios en los mercados industriales, conocido como La Rueda de Precio (*The Pricing Wheel*). El primer paso se denomina el *rol estratégico del precio* e implica establecer la importancia del precio en la política de la empresa. Este paso indica que el precio debería estar alineado con la estrategia general establecida por la empresa. Por ejemplo, si se planteó una estrategia de liderazgo en costes o diferenciación, la delimitación del precio variará para ajustarse a las diferentes implicancias de cada estrategia. El segundo paso es la *priorización de los objetivos de precios*. Este paso propone listar los objetivos de la política de precios a establecer en base a lo que se busca obtener, para lo cual estos pueden estar orientados hacia el beneficio (maximizar la rentabilidad), hacia el volumen (cumplir la cuota de mercado), hacia la competencia (alinearse con los competidores), hacia la imagen (construir una imagen en el mercado) y hacia otros objetivos (alcanzar la supervivencia o los requerimientos de liquidez) (Mesonero et al., 2012). El paso tres consiste en el *reconocimiento de los determinantes del precio*, los cuales se agrupan en externos e internos, con un desglose muy similar al planteado por Dwyer y Tanner (2007) en la definición de esta variable. El cuarto paso implica la *elección de una estrategia de precios*, es decir, definir en base a qué factores se determinará el precio para la cartera de productos de la empresa (Mesonero et al., 2012). En el Anexo C se presenta una visión panorámica sobre las principales opciones para la fijación de precios en los mercados planteadas por Shipley y Jobler (2001).

El paso cinco consiste en la *selección del método de fijación de precios*. Generalmente, se realiza una combinación de tres métodos habituales (basados en costes, competencia y demanda) para lograr este cometido. Una vez escogida la estrategia se analiza la misma sobre la base de estos tres métodos, ya que cada uno de ellas plantea un límite para su correcto desarrollo. Así, el límite inferior lo marca la estrategia de costes, pues el precio no debería situarse por debajo de costos mínimos. Luego, el límite superior lo demanda el mercado, ya que normalmente debe

proponerse un precio acorde a la realidad del sector; sin embargo, este puede variar de acuerdo a la estrategia de la empresa. Finalmente, la demanda fluctúa en medio de estos dos límites, dado que normalmente se entiende que debe pagarse un precio mínimo que justifique los costos, pero que este no debe alejarse de lo que actualmente se ofrece. Finalmente, el paso seis consiste en la *evaluación y control de la correcta aplicación de la política de precios* para corroborar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos (Mesonero et al., 2012).

Para concluir, es posible reconocer la influencia que tiene la determinación de un precio adecuado en el funcionamiento regular de la empresa, sobre todo para el cumplimiento de los objetivos establecidos como parte de su estrategia. Así, en lo que respecta al sector analizado, se evidencia que muchas de estas estrategias se aplican en la industria, ya que existen precios de mercado que varían de acuerdo con las estacionalidades de los productos, pero también se encuentran productos con precios definidos a través de tarifarios con mayor vigencia que los precios de mercados. A continuación, se presenta la Tabla 5 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 5: Resumen teórico de la variable precio**

Precio	
Definición: Monto económico que paga un comprador por recibir un producto a servicio de una contraparte denominada vendedor (Dwyer y Tanner, 2007)	
Variables principales	Detalle
Factores para su delimitación	Demanda, costos, competencia, estrategia, comercio y legales
Modelo principal para delimitar el precio	La Rueda de Precio (Shipley y Jobler, 2001): 1. Rol estratégico del precio 2. Priorización de los objetivos del precio 3. Reconocimiento de los determinantes del precio 4. Elección de una estrategia de precios 5. Elección del método de fijación de precios.

### 4.3. Plaza

La P de *plaza*, también llamada distribución, comprende todas las actividades empleadas para que los bienes o servicios lleguen desde el fabricante hasta el cliente industrial (Salinas, 2007). La importancia de esta variable como parte de la oferta industrial está relacionada con la disponibilidad y fiabilidad del suministro del comprador industrial. A diferencia de la cadena de distribución de los productos de consumo masivo, la de productos industriales es mucho más corta. Webster (1984) plantea cuatro razones que explican la naturaleza de la cadena de distribución industrial. Primero, los clientes industriales son menores en número, por lo que no es necesaria una extensiva cadena de distribución. Segundo, el canal directo de fabricante a usuario

final es mayor en el mercado industrial que en el mercado de consumidores. Tercero, los volúmenes de compra son mayores y con frecuencia se pueden manejar de manera más eficiente con base en un envío directo. Por último, la distribución industrial suele requerir un alto nivel de experiencia técnica que demanda inversión, ya sea en capacitaciones e instalaciones físicas, las cuales deben ser realizadas tras una evaluación de costo/beneficio.

Webster (1984) señala que la distribución tiene significados distintivos en el *marketing* industrial. La *distribución física* está relacionada a la logística o flujo físico de los productos entre el fabricante y el usuario final. La *distribución con intermediarios* está relacionada a los canales de *marketing* para la distribución a través de intermediarios. En ese sentido, Mesonero et al. (2012) plantean dos divisiones según la extensión del canal de distribución industrial: *canal directo-corto* y *canal de distribución indirecto*. El primero es definido como un canal en el que no existen intermediarios o hay un único intermediario, y en ambos casos la venta se produce de forma directa al cliente final. El segundo se caracteriza por la presencia de varios intermediarios para llevar el producto hasta el usuario final. Como se puede evidenciar, ambos autores coinciden en que la división de distribución se puede realizar partiendo de la cantidad de interacciones realizadas a lo largo del canal, si fue directo entre fabricante y usuario final, o indirecto si hubo intermediarios.

Por otro lado, Cariola (2001) considera que existen dos tipos más comunes de intermediarios dentro del mercado industrial: representantes de ventas y distribuidores. Los *representantes de ventas* generalmente son empresas independientes que realizan acuerdos contractuales con los fabricantes para la venta de sus productos en un área geográfica determinada. Estos no tienen un derecho legal de propiedad sobre los productos y se limitan a realizar ventas por comisión o por concesión de productos; no obstante, este tipo de distribución no es atractivo para el fabricante cuando se manejan volúmenes altos de ventas, debido a los gastos de comisión asociados. Los *distribuidores* son intermediarios que adquieren la propiedad de la mercancía, la cual es esencial para describir la función de los intermediarios, porque asumir la propiedad del producto involucra un compromiso de negocios, ya sea porque se realizó la compra del producto o se financió parte de la inversión para llevar a cabo el servicio, por lo que requiere un manejo cuidadoso y apropiado del producto por parte del intermediario (Dwyer & Tanner, 2007). Cariola (2001) clasifica a los distribuidores según las funciones que desempeñan: ventas, almacenamiento, financiamiento, servicio, reparación y transporte. Dentro de estas funciones, la de *transporte* consiste en el flujo de bienes industriales desde la empresa productora hasta la empresa compradora a través de diversos medios como camión, ferrocarril, barco y avión.

A continuación, se expondrá brevemente la cadena de distribución del sector de transporte aéreo de carga, y posteriormente se identificarán los intermediarios dentro de esta cadena. Larrodé, Muerza y Villagrasa (2018) señalan que la cadena común del sector de interés está compuesta por cuatro actores: exportador, agentes de carga, aerolíneas y consignatario. El primer actor, *exportador*, es el productor de los bienes que se enviarán a los mercados externos. El segundo, *agente de carga*, se encarga del proceso logístico (traslado y documentación del producto) o solo de la gestión de los documentos con la Aduana. El tercer actor, *aerolínea*, se encarga de transportar el producto desde el aeropuerto hasta el destino establecido. Finalmente, el *consignatario* es quien recibirá el producto en el punto de destino, donde generalmente un agente de carga contratado por el usuario final recepciona y gestiona el pedido. De acuerdo con esto, podemos evidenciar que la *plaza*, como variable del mix de *marketing* industrial aplicada al sector descrito, es relevante para el rubro de negocio de las aerolíneas, pues como intermediarios se encargan de transportar el producto hacia el consignatario.

Para ello, la empresa deberá identificar las necesidades de sus clientes, los agentes de carga y/o exportadores, para poder brindarles la atención adecuada y satisfacer sus necesidades a través de la gestión de relaciones en el canal de distribución. La cadena de distribución del sector aéreo de carga encaja en la descripción de canal de distribución indirecto planteada por Mesonero et al. (2012), debido a la presencia de intermediarios entre el exportador y el consignatario. Asimismo, desde la perspectiva de la aerolínea, esta cuenta con dos clientes: el agente de carga y en algunos casos los exportadores. El primer cliente, el agente de carga, es un intermediario entre el exportador y la aerolínea al momento de la prestación del servicio de transporte. A su vez, el cliente *exportador* es el que inicia la cadena de distribución y contrata a la aerolínea como intermediaria. Así, podemos evidenciar que en ambos casos la aerolínea juega el papel de intermediaria. A continuación, se presenta la Tabla 6 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 6: Resumen teórico de la variable plaza**

Plaza	
Definición: También llamada distribución, comprende todas las actividades empleadas para que los bienes o servicios lleguen desde el fabricante hasta el cliente industrial (Salinas, 2007)	
VARIABLES PRINCIPALES	DETALLE
Naturaleza de la cadena de distribución industrial	Menor número de clientes industriales, canal directo de fabricante a usuario final, mayores volúmenes de compra y alto nivel de experiencia técnica

#### 4.4. Promoción

La P de *promoción*, como herramienta del mix de *marketing* industrial, consiste en informar y comunicar al cliente parte de la propuesta de la empresa para transmitirle confianza y lograr su participación óptima en el desarrollo del servicio (Lovelock, 2015). Para desarrollar una adecuada promoción, Mesonero et al. (2012) proponen un proceso de comunicación a través del cual la organización ponga en conocimiento del cliente aspectos de la marca, productos y/o servicios ofrecidos de acuerdo a sus necesidades. Este programa está compuesto por seis etapas: 1) identificación del público objetivo, 2) definición de los objetivos de comunicación, 3) diseño del mensaje de comunicación, 4) selección de los canales de comunicación, 5) presupuesto de comunicación, y 6) evaluación de los resultados. En ese mismo sentido, Cariola (2001) plantea que estas acciones de comunicación deben estar precedidas por la estrategia de *marketing* de la empresa, de manera que lo que se comunique sea coherente, articulado y direccionado a la estrategia. Asimismo, propone cinco pasos para la comunicación en mercados industriales: 1) *target group*, 2) propuesta, 3) tiempos (*timing*), 4) técnicas de comunicaciones integradas, y 5) presupuestos. Estos pasos coinciden con los propuestos por Mesonero et al., pero se diferencian al considerar el tiempo como un paso independiente y omitir la evaluación de resultados como parte del proceso. Para la presente investigación seleccionaremos la estructura del proceso de comunicación propuesto por Mesonero et al., por ser la más actual y desarrollar de manera más completa los pasos necesarios para el programa de comunicación; no obstante, se complementará el análisis con algunas propuestas desarrolladas por otros autores.

La primera etapa, *identificación del público objetivo*, consiste en definir el público meta al que se quiere comunicar, lo cual puede incluir desde clientes potenciales hasta clientes actuales (Mesonero et al., 2012). El público objetivo será aquel ya definido previamente por la empresa al momento del diseño del proceso de *marketing* descrito a inicios del presente capítulo, pero este público puede ser dividido en dos niveles: macrosegmento y microsegmento. En el primero se encuentran las organizaciones según el tipo de industria, producto producido, uso final de los productos producidos, etc. En el segundo se encuentran los centros de compra según el estilo de decisión de compra, criterios de compra, etc. (Webster, 1984). En esta etapa es importante realizar una correcta identificación para focalizar de manera eficiente la comunicación y determinar los canales de comunicación más adecuados para llegar a dicho público (Cariola, 2001). De no ser así se incurrirá en lo que Webster (1984) denomina una exposición desperdiciada (*wasted exposure*), lo cual ocurre cuando el mensaje es entregado a personas que no pertenecen al público objetivo. La segunda etapa, *definición de los objetivos de comunicación*, parte de la premisa de que el objetivo general de la promoción es trasladar al cliente hacia la acción de compra o de recompra en caso de los clientes actuales (Mesonero et al., 2012). Para ello, Webster (1984)

plantea que la empresa debe realizar dos tipos de análisis antes de determinar los objetivos: análisis interno (de la compañía, productos y esfuerzos previos de *marketing*) y análisis externo (clientes y condiciones del mercado). Así se puede determinar la intención de influir en el conocimiento, actitud y/o acción de compra del cliente para el logro de objetivos específicos, cuantitativos y medibles antes y después del proceso de promoción.

La tercera etapa, *diseño del mensaje de comunicación*, consiste en decidir qué decir (mensaje), cómo decirlo (estructura del mensaje), cómo expresarlo simbólicamente (formato) y quién debe decirlo (fuente del mensaje) (Mesonero et al., 2012). Cariola (2001) añade que este mensaje debe ser original, creíble, diferenciador y conciso. La cuarta etapa, *selección de los canales de comunicación*, es la más operativa de la promoción como herramienta del mix de *marketing* industrial, pues aquí se determina qué técnica de comunicación se utilizará para transmitir el mensaje (Mesonero et al., 2012). Dwyer y Tanner (2007) dividen las herramientas de comunicación en dos tipos: medios masivos y medios uno a uno. Los medios masivos implican comunicar el mensaje a un mercado más grande y menos diferenciado para posicionar y generar recuerdo de la empresa en la mente de la audiencia. En cambio, los medios uno a uno comunican el mensaje de manera más personal y en forma de diálogo a los segmentos elegidos por la empresa. En la Tabla 7 se presentan los medios de comunicación masiva más usados por las empresas industriales, según diversos autores:

**Tabla 7: Medios masivos de comunicación**

	Autor (es)	¿En qué consiste?	Subdivisión de medios
Publicidad industrial	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001)	Comunica el mensaje a grupos más grandes que los clientes potenciales para: crear conciencia de la empresa y/o producto, servicio; fortalecer actitudes y conceptos del producto o servicio; y conducir a la acción de compra	- Revistas - Medios de difusión (televisión, radio, diarios) - Medios electrónicos - Directorios por industrias
Relaciones públicas	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001), Mesonero (2012)	Función administrativa que brinda calidad en el trato con individuos que componen el público para mantener relaciones fuertes y positivas con personas con capacidad de influir en la toma de decisiones de los clientes	- Presentaciones de prensa - Contacto con autoridades especializadas - Congresos y seminarios
Exposiciones o ferias comerciales	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001)	Reunión comercial junto a otras empresas del rubro o relacionadas que permiten un alto nivel de exposición para generar contactos con potenciales clientes y proveedores	- Ferias patrocinadas - Ferias nacionales o internacionales - Exposición “vertical” u “horizontal”

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

Asimismo, en la Tabla 8 se presentan los medios de comunicación uno a uno más usados por las empresas industriales, según diversos autores:

**Tabla 8: Medios uno a uno de comunicación**

	Autor (es)	¿En qué consiste?	Subdivisión de medios
Marketing directo	Dwyer y Tanner (2007), Cariola (2001) y Mesonero et al. (2012)	Comunicación personalizada y directa de forma individualizada (fuente de contactos en bases de datos) donde se busca una respuesta inmediata del receptor del mensaje	- Correo - Telemarketing - Muestras - Merchandising
Catálogos	Cariola (2001) y Salinas (2007)	Medio visual útil para explicar los beneficios de los productos, características, material, modo de uso, etc.	- Catálogo en físico - Fichas técnicas - Video catálogo - Catálogo virtual
Promoción de ventas	Cariola (2001)	Conjunto de técnicas para el desarrollo rápido y eficaz de las ventas de un producto o servicio, útil cuando estos no se diferencian de la competencia	- Ventas personales - Fuerza de ventas

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

Lo expuesto líneas arriba nos permite entender la importancia de la variable promoción para la empresa industrial, puesto que sin una correcta definición del público meta, objetivos y mensaje, y una adecuada elección del canal más adecuado para transmitir el mensaje al usuario objetivo, la empresa no podrá comunicar las principales características de su marca, servicio y propuesta de valor. Así, la empresa industrial se vería afectada por la reducción de sus ventas por no llegar a su segmento de clientes, y por no contar con el retorno económico esperado de su inversión. En lo que respecta al sector de transporte de carga aéreo se identificarán los medios masivos y uno a uno más relevantes para dicho sector. Dentro de los medios masivos más efectivos para el sector investigado se encuentra la exposición o feria comercial, puesto que permite la agrupación de diversos clientes interesados en las exportaciones de productos (en su mayoría de origen nacional). Dentro de los medios uno a uno, el más usado en la actualidad por este tipo de empresas es el *marketing* directo, principalmente el uso del correo electrónico y *telemarketing*. Asimismo, en el sector se aplica la promoción de ventas para diferenciar por precio y aumentar las ventas de las rutas que tengan menor tránsito de carga. A continuación, se presenta la Tabla 9 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 9: Resumen teórico de la variable promoción**

Promoción	
Definición: Consiste en informar y comunicar al cliente parte de la propuesta de la empresa para transmitirle confianza y lograr su participación óptima en el desarrollo del servicio (Lovelock, 2015)	
VARIABLES PRINCIPALES	DETALLE
Proceso de comunicación	1. Identificación del público objetivo 2. Definición de los objetivos de comunicación 3. Diseño del mensaje de comunicación 4. Selección de los canales de comunicación 5. Presupuesto de comunicación 6. Evaluación de los resultados
Medios masivos de comunicación	Publicidad industrial, relaciones públicas, exposiciones o ferias comerciales
Medios uno a uno de comunicación	Marketing directo, catálogos y promoción de ventas

#### 4.5. Personal

La P de *personal* comprende el nivel de servicio que proporciona la organización a través de las personas que la componen (Salinas, 2007). A diferencia del *marketing* de consumo, donde el nivel de servicio generalmente es brindado a través del contacto directo de los vendedores con los consumidores, en el *marketing* industrial un número mayor de personas y áreas de la organización se involucran en la oferta del servicio (Webster, 1984). La importancia del nivel de servicio ofrecido y su impacto en el desempeño de las empresas fue estudiado por Lele y Sheth (1987), quienes concluyen que un nivel alto de servicio influye en la decisión de compra de los clientes, y determina el nivel de satisfacción de estos y su lealtad a la marca. Además, Mesonero et al. (2012) señala que el principal beneficio para la empresa industrial orientada en el servicio al cliente es el efecto financiero positivo que genera, pues los beneficios de una relación sostenible con los clientes se traducen en la generación de un flujo estable, aumento de ingresos y disminución de costos operativos. Sin embargo, para lograr un alto nivel de servicio enfocado en el cliente industrial es necesario cambiar la mentalidad empresarial del *marketing* de transacciones hacia el *marketing* relacional. El *marketing* de transacciones tiene como objetivo conseguir nuevos clientes para realizar la venta y obtener beneficios a largo plazo. En cambio, el *marketing* de relaciones surge del enfoque de relación con el cliente propuesto en el *marketing* industrial y de servicios; de esta manera, el objetivo es mantener a los clientes actuales a través de la creación de valor y satisfacción de sus necesidades para el logro de beneficios a largo plazo.

En este sentido, el autor propone cinco pasos para la implantación de una estrategia de *marketing* relacional industrial:

- 1) Definición del tipo de vínculo que se desarrollará en la relación con el cliente
- 2) Determinación del nivel de relación que se tendrá con el cliente
- 3) Creación de valor en la relación
- 4) Comunicación de la propuesta relacional
- 5) Implantación y seguimiento

El primer paso implica la *determinación del tipo de vínculo que se busca crear con el cliente*, de manera que se puedan incrementar los factores que potencien y consoliden dicho vínculo. Gordon señala siete tipos de vínculo empresa-cliente industrial (véase Tabla 10), de los cuales la empresa debe elegir un vínculo en función al grupo de cliente con el que desea tratar, y posteriormente crear la combinación de vínculos que considere más adecuada (Citado en Mesonero et al., 2012, p. 158).

**Tabla 10: Vínculos con los clientes**

Estructural	Vínculo estrecho de los clientes con la organización en términos operativos y estructurales, incluso a través de tecnologías que facilitan la interacción.
Basado en la marca	Vínculo basado en el valor que obtienen los clientes al relacionarse de manera directa con el producto, ya sea por sus atributos funcionales como emocionales que involucran a la marca.
Actitudinal	Vínculo relacionado a la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente, valores, cultura y otras características de la empresa. Generalmente se da cuando la empresa satisface las necesidades mejor que la competencia.
Personal	Vínculo relacionado a personas dentro de la organización o representantes dentro de esta. Es importante transmitir que detrás de la relación personal existe una organización que permite y facilita la calidad de atención.
Informacional	Vínculo basado en la información que se produce cuando los clientes obtienen beneficios de los informes y sistemas de información de la empresa, pues les permite la gestión y mejora de sus propias actividades.
Valor	Vínculo generado cuando los clientes obtienen de manera continua y repetitiva el valor que esperan, y la empresa les transmite que este valor brindado será prolongado por un período de tiempo.
Cero opción	Vínculo cuando los clientes no cuentan con otra opción aparte de acudir a la empresa para obtener beneficios de financiamiento. Aquí solo hay una relación de “aceptación” por parte del cliente.

Adaptado de: Mesonero et al. (2012)

El segundo paso implica *determinación del nivel de relación con el cliente* (Mesonero et al., 2012). Para determinar el nivel de relación, Alcaide y Aguirre (2006) plantean cinco tipos de relación con el cliente industrial: básica, reactiva, seguimiento, proactiva y asociativa. Primero,

la relación *básica* hace referencia a la inexistencia de una verdadera relación empresa-cliente, pues solo implica un enfoque transaccional. Segundo, la relación *reactiva* consiste en establecer una red comercial de acción ante la presencia de problemas. Tercero, la relación de *seguimiento* consiste en establecer una red comercial para el contacto de seguimiento y asegurar que no haya más problemas. Cuarto, la relación *proactiva* comprende el contacto periódico con el cliente para la prestación del servicio, oferta de apoyo, comercialización y crecimiento en el cliente. Finalmente, la relación *asociativa* consiste en proporcionar productos y servicios a medida gracias al trabajo conjunto de la empresa y el cliente industrial para la búsqueda de soluciones y oportunidades de mejora. Este tipo de relación es adecuado para establecer y graficar el paso de la empresa industrial desde mantener interacciones transaccionales hacia mantener una relación con sus clientes.

El tercer paso, *creación de valor en la relación*, busca que la relación establecida con el cliente pueda generar beneficios a largo plazo (Mesonero et al., 2012). Esta creación de valor debe estar relacionada con la orientación al cliente y la construcción de una relación con este; sin embargo, también deberá ser coherente con el plan de *marketing* aplicado a toda la organización y, por ende, debe vincularse con el valor que ofrece cada P de *marketing*. En este sentido, Webster (1984) considera que los componentes orientados al servicio al cliente varían según la etapa de la relación en la que se encuentre la empresa-cliente industrial, la etapa de ciclo de vida del producto y el tipo de producto. De esta manera, en el caso de los productos establecidos, el servicio puede ser definido por la localización geográfica de la organización; y en el caso de los productos maduros, el servicio al cliente puede ser parte integral de la red de distribución para complementar la disponibilidad del producto. La aproximación de productos maduros es la más adecuada para describir los servicios de transporte que brindan las aerolíneas de carga, puesto que las rutas y destinos se encuentran establecidos por las dinámicas de comercio de exportación, ya que generalmente las rutas comienzan en zonas o países que producen la materia prima y los destinos varían según la demanda.

El cuarto paso, *comunicación de la propuesta relacional*, se refiere a la comunicación de los beneficios de la relación a los clientes potenciales y actuales a través de una “promesa de relación”, la cual debe responder a las necesidades de los clientes e incentivar el inicio y la construcción de la relación con la empresa (Mesonero et al., 2012). En esta misma línea, Salinas (2007), así como Dwyer y Tanner (2007), sostienen que la mejor manera de administrar las relaciones con el cliente es mediante la aplicación de un sistema CRM (por las siglas en inglés de *Customer Relationship Management*). En este sistema la estrategia de comunicación para establecer un diálogo con el cliente se realiza a través de la comunicación integral de *marketing* o CIM (IMC por las siglas en inglés de *Integrated Marketing Communications*). Este tipo de

estrategia de comunicación permite cumplir con las necesidades de información de los clientes para la toma de decisiones en la compra, y también permite comunicar estratégicamente el contenido del plan general que articula los medios, mensajes y campaña. Finalmente, su característica más importante es que permite el diálogo de dos vías, es decir, el cliente podrá dar su retroalimentación para ajustar la estrategia de acuerdo con las necesidades del cliente.

Por último, el quinto paso, *implantación y seguimiento*, consiste en aplicar el plan de acción ya detallado. En este sentido, todos los pasos previamente descritos pueden ser apoyados por sistemas tecnológicos como el CRM, puesto que permite el seguimiento y retroalimentación de lo aplicado.

Con base en lo desarrollado previamente, podemos concluir que la variable *personal* es una herramienta importante dentro del mix de *marketing* industrial, puesto que permite establecer un vínculo cercano entre la empresa y el cliente industrial, de manera que se puedan obtener beneficios de dicha relación. Respecto al sector de transporte de carga aéreo, Larrodé et al. (2018) definen la calidad de los servicios y la fuerza de trabajo calificada como factores de evaluación de las aerolíneas relacionados al servicio al cliente y al transporte de la carga. En cuanto al primer factor, *calidad de los servicios*, los autores consideran que esta puede ser definida según el ratio mínimo de pérdida de carga, buen manejo de los bienes al momento del transporte en el aeropuerto, así como la comunicación y reputación de la aerolínea en el transporte de bienes. El segundo factor, *fuerza de trabajo calificada*, implica la presencia de personal calificado para el manejo de transferencias, documentación, maquinaria, cargadores y otros, de manera que el servicio de transporte realizado sea eficiente. En este sentido, si bien el servicio brindado por las aerolíneas es el de transporte de los bienes, la interacción con el cliente no debería limitarse a las transacciones realizadas al momento de vender el servicio; por el contrario, se debería establecer una mayor relación con los clientes y así obtener beneficios para ambas partes. Por el lado de los clientes, estos no solo podrán suplir su necesidad de transporte de la carga, sino también las necesidades que surgen al momento del servicio, como necesidad de información, respuesta rápida del personal para el seguimiento de la carga, resolución de problemas y otros. Por el lado de la empresa, esta podrá obtener beneficios financieros al disminuir el costo por captación de nuevos clientes, aumento del volumen de ventas, ahorro en gastos de promoción, y por la publicidad boca a boca que pueden hacer los clientes satisfechos y otros actores (Mesonero et al., 2012).

A continuación, se presenta la Tabla 11 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 11: Resumen teórico de la variable personal**

Personal	
Definición: Comprende el nivel de servicio que proporciona la organización a través de las personas que la componen (Salinas, 2007)	
Variables principales	Detalle
Nivel de servicio	Brindado por un número mayor de personas y áreas de la organización se involucran en la oferta del servicio
Estrategia de marketing relacional industrial (Mesonero et al., 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del tipo de vínculo que se desarrollará en la relación con el cliente</li> <li>2. Determinación del nivel de relación que se tendrá con el cliente</li> <li>3. Creación de valor en la relación</li> <li>4. Comunicación de la propuesta relacional</li> <li>5. Implantación y seguimiento</li> </ol>

#### 4.6. Procesos

La P de *procesos* consiste en implementar acciones y funciones al servicio que aumenten el valor para los clientes (Mendoza, 2019). Para Lovelock (2015), la creación y entrega del servicio requiere el diseño e implementación de procesos eficaces, de manera que esta variable se complementa con la de *personal* para brindar una mejor experiencia al cliente. Para comprender los procesos y la creación de valor, primero se explicará el concepto de valor para las empresas industriales. Luego se describirán las principales variables de creación de valor para el cliente y se identificarán aquellas más relevantes en la creación de valor para los clientes de las aerolíneas de carga. Finalmente, se indicarán los principales criterios de evaluación para la validación de la propuesta de valor.

En primer lugar, el concepto de creación de valor en el *marketing* industrial es definido por Mesonero et al. (2012) como el conjunto de características y atributos de los productos o servicios ofertados que permitan al cliente industrial competir mejor en los mercados en los que opera. En otras palabras, una empresa crea valor para su cliente cuando ofrece productos o servicios que les permitan obtener una ventaja competitiva en los mercados en los que compete. Por otro lado, para poder plantear las principales variables de creación de valor para clientes industriales es necesario comprender sus motivaciones. Reyes (1993) postula dos tipos de motivaciones del cliente industrial para la compra del producto y/o servicio: motivaciones primarias y motivaciones secundarias. El autor realiza esta diferenciación debido a que la empresa está conformada por colaboradores que cuentan con objetivos individuales aparte de los compartidos por la empresa. Las *motivaciones primarias* son aquellas compartidas a lo largo de

la empresa del cliente industrial. Las *motivaciones secundarias* son aquellas motivaciones personales de los individuos, las cuales es importante identificar a fin de tomar acciones para convencer a los trabajadores durante el proceso de compra que realicen para su empresa. Las motivaciones primarias y secundarias más relevantes están descritas en el Anexo D. En ese mismo sentido, Mesonero et al. (2012) propone incentivos o motivaciones de los clientes para la adquisición de un producto o servicio industrial, los cuales se mencionan en el Anexo E.

Una vez expuestas las principales motivaciones e incentivos de los clientes industriales es importante identificar cuáles son las más relevantes para los clientes de las aerolíneas, los agentes de carga, para poder desarrollar procesos eficientes que entreguen valor como respuesta a sus principales necesidades, motivaciones e incentivos. En este sentido, Wensveen (2007) identifica procesos que ofrecen un valor superior en el transporte de carga aérea, los cuales se muestran en la Tabla 12. De los procesos indicados, los más relevantes para la creación de procesos de valor de las aerolíneas hacia los agentes de carga y exportadores son: rapidez de transporte, imagen de calidad, reserva prioritaria, custodia de la carga, consolidación de carga y servicio de distribución. La garantía puerta a puerta no es considerada como un proceso que cree valor porque este tipo de servicio generalmente es brindado por los propios agentes de carga y no por las aerolíneas.

**Tabla 12: Ofertas de servicios superiores en el transporte de carga aérea**

Rapidez de transporte	La rapidez de transporte es valorada cuando el tipo de carga es perecible, sujeta a una rápida obsolescencia. También es valorado cuando el tipo de carga tiene una demanda estacional y fluctuante en el mercado, por lo que requiere una rápida colocación.
Garantía puerta a puerta ( <i>door-to-door</i> )	La garantía puerta a puerta consiste en transportar la carga desde un almacén a otro; este servicio es valorado cuando el cliente industrial busca disminuir costos de inventario, riesgos de obsolescencia y demora en los pedidos.
Imagen de calidad	La imagen de calidad proyecta una imagen de producto y empresa premium a los consignatarios; por ello algunos exportadores valoran el envío de la carga a través de un servicio premium y costoso que transmitirá una buena imagen para su cliente.
Reserva prioritaria de la carga	La reserva prioritaria de carga aérea es valorada por clientes que desean enviar un volumen de carga alto, pues así aseguran el espacio necesario en un vuelo específico.

**Tabla 12: Ofertas de servicios superiores en el transporte de carga aérea (continuación)**

Custodia de carga	La custodia de carga es solicitada por clientes que desean transportar bienes de valor como pieles, gemas preciosas, relojes, joyas, valores negociables, letras de cambio, bonos y divisas.
Consolidación de carga	La consolidación de carga consiste en la agrupación y ensamble de la carga de un mismo cliente o de un grupo de clientes que comparten el mismo destino. Es valorado porque brinda un descuento en el precio por el aprovechamiento de capacidad máxima.
Servicio de distribución	El servicio de distribución consiste en aceptar la carga en un destino o ruta y separarla en pequeños volúmenes y enviarla a diferentes destinos; este tipo de servicio es aprovechado por clientes que cuentan con clientes en diferentes destinos y buscan un ahorro en las tarifas, así como en el costo de empaquetado y ensamblaje de carga.

Adaptado de: Wensveen (2007).

Finalmente, después de la selección de los procesos a implementar para entregar valor a los clientes, Payne plantea la importancia de evaluar la efectividad de dichos procesos a través de las siguientes preguntas: ¿el público objetivo está identificado? ¿los procesos de creación de valor son superiores para el público objetivo? ¿tenemos las habilidades necesarias para la entrega de dichos procesos? ¿la propuesta de valor es viable y sostenible considerando la competencia? (Citado en Mesonero et al., 2012, p. 223). Así, se busca reflexionar y evaluar si los procesos implementados están creando o destruyendo valor para tomar las decisiones necesarias, siempre alineadas a los objetivos del proceso de *marketing* definido por la empresa.

En suma, el marco teórico construido para la presente investigación permite comprender los principales conceptos, características, comportamientos y estrategias del *marketing* industrial de servicios y la importancia de su aplicación en la relación entre las aerolíneas y sus clientes industriales (agentes de carga y exportadores) en el sector de transporte aéreo de carga seca y perecible. Esta propuesta de las P's del mix de *marketing* industrial aplicado en las aerolíneas de carga para la creación de valor una herramienta para identificar las valoraciones de los clientes en cada P y así ponderar el curso de acción más adecuado para la creación de valor y satisfacción de necesidades de los agentes de carga y aerolíneas.

A continuación, se presenta la Tabla 13 para resumir los postulados analizados en las líneas anteriores.

**Tabla 13: Resumen teórico de la variable procesos**

Procesos	
Definición: Consiste en implementar acciones y funciones al servicio que aumenten el valor para los clientes (Mendoza, 2019)	
Variables principales	Detalle
Procesos que ofrecen un valor superior en el transporte de carga aéreo	Rapidez de transporte, garantía puerta a puerta, imagen de calidad, reserva prioritaria de la carga, custodia de la carga, consolidación de la carga, servicio de distribución



### CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El comercio exterior se define como el intercambio de bienes y servicios entre dos o más países, el cual se puede dividir en exportaciones e importaciones. Las *exportaciones* comprenden la salida legal de bienes y servicios de origen nacional para su uso o consumo en el exterior. Por el contrario, las *importaciones* comprenden la entrada de mercadería procedentes de otros países (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014). Para fines de la presente investigación se profundizará en los conceptos básicos y características de las exportaciones. Estas son realizadas principalmente por empresas que buscan comercializar sus productos fuera del territorio nacional como forma de ampliar sus mercados o porque sus productos cuentan mayor demanda en otros destinos. Ahora bien, *¿cómo se relacionan las exportaciones con el marketing?*

Para responder esta pregunta es necesario considerar uno de los principales errores cometidos por las organizaciones al momento de exportar: *no seleccionar el producto de acuerdo a las necesidades del mercado*. Esto cual puede tener como consecuencia que la mercadería no se venda (MINCETUR, 2014). En ese sentido, Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) señalan cuatro aspectos importantes para evitar estos errores: 1) evaluar el potencial de exportación de la empresa, 2) obtener asesoría experta en exportación por parte de entidades calificadas (públicas y/o privadas), 3) seleccionar el mercado meta de acuerdo con la investigación de mercado y 4) formular una estrategia de exportación a través de un plan de negocios de exportación. De los aspectos mencionados, el tercero está relacionado con el primer paso del proceso de *marketing* planteado por Kotler y Armstrong (2017), referido a entender el mercado, así como las necesidades y deseos de los clientes (proceso descrito en el marco teórico de la presente investigación).

Esta relación resalta la importancia de la aplicación del *marketing* en el sector de exportaciones para el logro de la satisfacción de los clientes. De esta manera, en el presente capítulo se describirán y delimitarán las principales características del sector de exportaciones aéreas de productos perecibles y carga seca para comprender con mayor detalle el papel del *marketing* industrial en este sector, prestando mayor atención a la relación de las aerolíneas con los agentes de carga. En la siguiente sección se expondrán las principales tendencias de las exportaciones aéreas. Seguidamente se describirá la cadena logística del transporte aéreo de carga y la relación de las aerolíneas con los principales actores de la cadena. A continuación, se explicará el funcionamiento de una aerolínea, incluyendo sus principales características, servicios ofrecidos y los procesos internos efectuados en las áreas administrativas más relevantes. Finalmente, en la última sección se busca conocer las estrategias y aplicación de las herramientas

del *marketing mix* industrial en las aerolíneas de carga aérea más importantes del sector en el Perú.

## 1. Tendencias de las exportaciones aéreas en el Perú

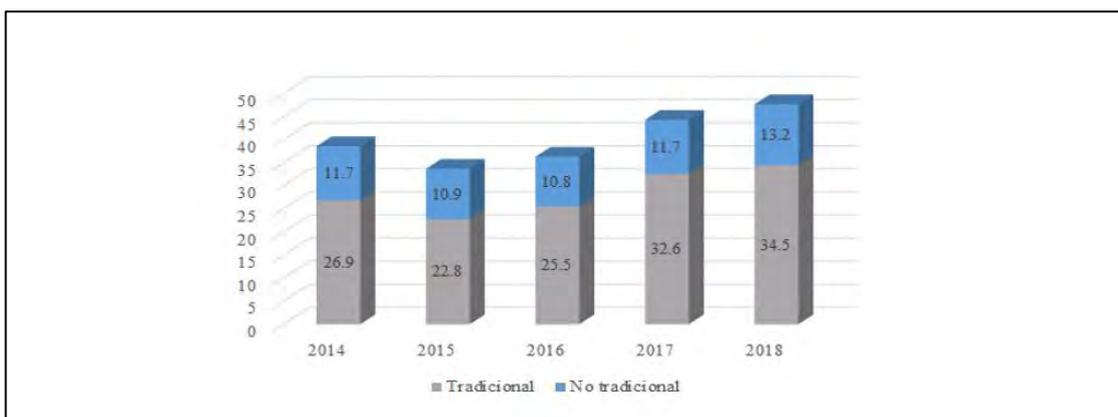
En esta sección se examinarán las principales tendencias de las exportaciones en el Perú. Para ello, primero se describirá el contexto y estadísticas de las exportaciones en nuestro país. Posteriormente, se profundizará en las exportaciones aéreas y los principales productos de exportación a través de dicho medio, así como sus mercados de destino.

### 1.1. Contexto y estadísticas de las exportaciones en el Perú

En el mercado de exportaciones los bienes y/o productos se clasifican en dos tipos: tradicionales y no tradicionales. Los productos *tradicionales* son aquellos productos con poco valor agregado que se cotizan en los mercados internacionales (MINCETUR, 2014). Por otro lado, los productos *no tradicionales* son aquellos que tienen cierto grado de transformación y mayor valor agregado. En el Anexo F se puede observar el detalle de los productos que componen cada división, que en el caso de los productos *tradicionales* se subdividen en minero, petróleo y gas natural, pesquero y agropecuario, mientras que en el caso de los productos *no tradicionales* se subdividen en agropecuario, químico, textil, pesquero, sidero-metalúrgico, minero no metálico, metal mecánico, forestal, joyería y otros como papel, artesanía y cuero. En el año 2018, el crecimiento de las exportaciones fue de 7.5% respecto al año previo, el cual fue impulsado principalmente por la mayor oferta de productos *no tradicionales*, los cuales alcanzaron un valor de US\$ 13 219 millones gracias al aumento récord del sector agropecuario, textil y sidero-metalúrgico. Dentro del sector agropecuario *no tradicional* destaca la exportación de uva (US\$ 815 millones), palta (US\$ 793 millones), arándano (US\$ 554 millones), espárrago (US\$ 526 millones) y mango (US\$ 354 millones). En el sector textil *no tradicional*, resalta la exportación de artículos de lana y pelo fino de alpaca (US\$ 252 millones), mientras que en el sector sidero-metalúrgico destaca la exportación de barras de acero (US\$ 121 millones) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018)

La Figura 4 muestra la tendencia de las exportaciones en los últimos cinco años por cada sector, desde el 2014 al 2018. Para el 2018, el total de las exportaciones muestra un aumento de 9.1 miles de millones de dólares (+23.6%) respecto al 2014, de los cuales los productos *tradicionales* representan 7.6 miles de millones de dólares (+28.3%) y los *no tradicionales* 1.5 miles de millones de dólares (+12.8%).

**Figura 4: Tendencia de exportaciones de bienes por Sector (miles de millones USD)**



Adaptado de: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018)

Como se mencionó anteriormente, para el 2018 las exportaciones en el Perú alcanzaron 47,702 millones de dólares (MINCETUR, 2018), con un total de 50,191,281 toneladas (ComexPerú, 2019), las cuales pueden trasladarse a través de transporte marítimo, aéreo, terrestre y multimodal (PROMPERÚ, 2012). El transporte *marítimo* es el más usado para el comercio mundial debido a la relación costo/beneficio que puede ofrecer, ya que el costo del flete es bajo para los altos volúmenes de carga que se pueden transportar; sin embargo, la desventaja de este tipo de transporte se relaciona con un mayor tiempo de traslado y una menor frecuencia de embarque. El transporte *aéreo* se caracteriza por la rapidez de la entrega y una alta frecuencia de viajes. Este tipo de transporte es usado para el traslado de carga perecible o de carga que requiera de envío urgente debido a sus características; no obstante, el costo unitario de envío es alto y la capacidad de embarque está limitada a los espacios disponibles en las naves aéreas (oscila entre 35 y 105 toneladas aproximadamente). El transporte *terrestre* es usado para el traslado de carga de menor valor y alto volumen, con el beneficio de proporcionar un servicio rápido y de entrega puerta a puerta; sin embargo, el riesgo de robos y siniestros es mayor en comparación con los otros tipos de transporte, y el traslado está limitado a países colindantes. Por último, el transporte *multimodal* consiste en el uso de dos o más modos diferentes de transporte a través de un mismo operador, el cual se encarga de gestionar los gastos operativos y de traslado (PROMPERÚ, 2012). Para fines de la presente investigación se profundizará en las características de las exportaciones a través del transporte aéreo y los principales productos exportados por este medio.

## **1.2. Principales productos de exportación aérea y sus mercados de destino**

Las exportaciones implican la salida legal de bienes y servicios de origen nacional para su uso o consumo en el exterior (MINCETUR, 2014). En el 2018 se exportaron 50,191,281 toneladas métricas de carga, de las cuales 129,614 toneladas corresponden al volumen exportado por vía aérea (ComexPerú, 2019). Si bien el volumen de exportación por este medio es bajo

respecto al volumen total, el transporte aéreo es el más usado para envíos de bajos volúmenes, carga perecedera, carga de alto valor y envíos urgentes (MINCETUR, 2015). Martin Catter, Jefe Comercial de una de las aerolíneas líderes del mercado, señala que los principales productos de exportación aérea son los perecibles y la carga seca (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). A continuación, se describirán las características de ambas categorías y los principales productos de exportación que componen cada una, así como sus mercados de destino.

### 1.2.1 *Perecibles*

Los perecibles son productos que, debido a su composición fisicoquímica y biológica, con el tiempo pueden experimentar alteraciones en su naturaleza que limitan su vida útil (PROMPERÚ, 2013). Por ello, este tipo de productos requieren un envío rápido, así como condiciones adecuadas de almacenaje y transporte (MINCETUR, 2015). En su Guía de exportación de productos perecibles, PROMPERÚ (2013) plantea nueve variables a considerar para el manejo de perecibles: *percecimiento*, temperatura, humedad, compatibilidad, inocuidad, trazabilidad, calidad, certificación de estándares de calidad, y etileno y contaminación de gases. El *percecimiento* o caducidad es el tiempo que tarda un alimento en comenzar a degradarse o perder propiedades nutritivas, lo cual afecta su apariencia, aroma, color, sabor y textura. Si bien puede ser causado por condiciones intrínsecas como el grado de madurez del alimento o su composición nutricional, también existen condiciones extrínsecas que pueden acelerar el proceso, como la temperatura, humedad, agentes contaminantes y otros. La *temperatura* está vinculada a la noción de frío y calor, la cual puede ser controlada durante el transporte a través de sistemas de refrigeración que permiten un mínimo de pérdida de calidad durante el traslado; sin embargo, la temperatura debe ser adaptada de manera óptima para cada alimento. La *humedad* o presencia de vapor de agua en el aire durante el transporte de perecibles es importante para evitar la deshidratación y mantener los alimentos frescos y con la textura adecuada. La *compatibilidad* es una variable importante al momento de decidir el almacenamiento de alimentos al frío para el transporte, puesto que absorben y liberan olores, afectando la calidad de los otros productos. La *inocuidad* es la garantía de que los alimentos son aptos para el consumo humano o para el uso al que se destinan. La *trazabilidad* consiste en el seguimiento de la ruta de un producto desde el punto de origen hasta su destino. Esta variable es relevante para las empresas que producen y/o comercializan perecibles, pues proporciona información relevante para sus operaciones e itinerario. La *calidad* de los alimentos comprende dos conceptos: calidad sanitaria y calidad comercial. La primera se refiere a la inocuidad del alimento, y la segunda a la capacidad que tiene el producto para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La *certificación de estándares de calidad* se refiere al cumplimiento de las normas ISO 22000 (inocuidad alimentaria) y HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control, por sus siglas en inglés). Por último,

la variable *etileno y contaminación de gases* está relacionada con los cuidados y consideraciones para el almacenamiento de los productos. El etileno es una fitohormona que regula el crecimiento y desarrollo de los tejidos vegetales, principalmente durante la maduración; sin embargo, también es generada como un mecanismo de cicatrización tras un daño físico. Cuando los alimentos productores de etileno y los alimentos sensibles a este son almacenados en un mismo ambiente sin una correcta ventilación, los segundos pueden verse afectados generando maduración, envejecimiento, pérdida de color, manchas, y endurecimiento como en el caso de los espárragos.

En el año 2018, los principales productos de *exportación aérea* fueron perecibles, de los cuales los espárragos, mangos y arándanos frescos encabezaron la lista con 78,907, 14,634 y 5,226 toneladas métricas respectivamente (ComexPerú, 2019). Los *espárragos* son el principal producto de exportación aérea, con disponibilidad constante durante todo el año, lo cual permite su amplia colocación en el mercado internacional y su venta en mercados extranjeros. Esta disponibilidad se debe a que el espárrago pertenece a la familia de las hortalizas, las cuales se caracterizan por su capacidad de cultivo a lo largo de todo el año. En la actualidad nuestro país es el principal exportador de espárragos en el mundo, con destinos en 80 países (PROMPERÚ, 2019), entre los cuales se encuentran Sao Paulo, Miami, Nueva York, México, Madrid, Londres, Berlín y París (LATAM Cargo, 2019). Se exportan dos tipos de espárragos, blancos y verdes, los cuales se diferencian por el color característico obtenido por la clorofila y por su forma de consumo. Respecto a la coloración, en el caso de los espárragos blancos, estos crecen bajo tierra y son cosechados antes de salir a la superficie y obtener la coloración verde; en cambio, en el caso de los espárragos verdes, estos crecen fuera de la tierra y absorben los rayos del sol. Con relación a su forma de consumo, los espárragos blancos son exportados en conservas, mientras que los verdes son exportados frescos y/o congelados (PROMPERÚ, 2019). En el Anexo G, se presentan consideraciones detalladas a tomar en cuenta para la exportación de espárragos.

El segundo producto más exportado por vía aérea es el mango. En el año 2019, el Perú alcanzó el quinto lugar como exportador a nivel mundial de diversas variedades de mango, incluyendo el mango Kent, Edward, Haden y Tommy Atkins. El mango se encuentra dentro de la categoría de las frutas, cuya disponibilidad estacionaria está comprendida entre los meses de diciembre y marzo. Este producto puede ser exportado fresco, congelado, deshidratado y en conserva (PROMPERÚ, 2019). Los principales mercados de exportación vía aérea son Madrid, Amsterdam, Frankfurt y París (LATAM Cargo, 2019). En el Anexo H se reportan las consideraciones a tener en cuenta para la exportación de mangos.

El tercer producto más exportado por vía aérea es el arándano. Entre el 2016 y 2017 la cosecha de este producto se duplicó, lo que posicionó al Perú como segundo país exportador de

arándanos a nivel mundial. Los arándanos se encuentran dentro de la categoría de las frutas, cuya disponibilidad estacionaria está comprendida entre los meses de agosto a marzo. Este producto también puede ser exportado fresco, congelado, deshidratado y en conserva (PROMPERÚ, 2019), siendo sus principales mercados de destinos Miami, Nueva York y Madrid (LATAM Cargo, 2019). En el Anexo I se presentan las consideraciones a se deben tener en cuenta para exportar arándanos.

Como se puede observar, los espárragos, mangos y arándanos son los perecibles más exportados por vía aérea. Sin embargo, no son los únicos productos agropecuarios exportados por esta vía, pues hay varios otros perecibles incluyendo la uva, la palta y otras variedades de arándano. Estos productos, si bien encabezan la lista de exportaciones totales, no generan un volumen representativo de exportación a través del canal aéreo.

### **1.2.2 Carga seca**

La carga seca comprende el otro gran conjunto de productos de exportación aérea (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). La carga seca comprende tipos de carga: carga general, carga frágil y carga valorada. La *carga general* está conformada por todo tipo de mercancía que puede ser transportada de forma unitaria o suelta. La forma unitaria consiste en el transporte de artículos (cajas, empaques, etc.) agrupados en paletas y contenedores listos para ser transportados; mientras que la segunda forma consiste en transportar productos sueltos como fardos, paquetes, piezas atadas y otros. La *carga frágil* comprende los productos dóciles que son propensos a ser dañados o destruidos, por lo que requieren el uso de embalaje adicional y un cuidadoso manejo durante el transporte. La *carga valorada* puede ser un artículo cuyo valor declarado para el transporte sea igual o mayor a 1,000 dólares por kilogramo, como ocurre con el oro, billetes, piedras preciosas, joyería, relojes y artículos hechos de metales preciosos (MINCETUR, 2015). Dentro del primer tipo de carga, la *carga general*, se encuentran los productos no tradicionales como los textiles, papelería, artesanías y cueros. En el 2018 las exportaciones del sector económico textil crecieron 10% respecto al año anterior con productos de lana y pelo fino de alpaca, *t-shirts* de punto y otras prendas de vestir, siendo sus principales mercados Nueva York, Madrid, Sao Paulo, Santiago de Chile y otros (LATAM Cargo, 2019).

Con relación a la estacionalidad de las exportaciones de carga seca en general, Catter (2019) señala que, aunque este tipo de carga está disponible todo el año, sus volúmenes de exportación dependen del volumen de carga y de la temporada de exportación en la que se encuentren los perecibles. De esta manera, el año se divide en dos semestres: *temporada baja* y *temporada alta*. La *temporada baja*, comprendida de enero a junio, hace referencia a los bajos volúmenes de carga de exportación de perecibles, evidenciando que las tarifas de transporte son

menores respecto al precio estándar para incentivar la exportación, y cuando esto ocurre las aerolíneas suelen llenar los espacios disponibles con carga seca. Por el contrario, la *temporada alta*, comprendida de julio a diciembre, hace referencia a los altos volúmenes de carga de exportación de perecibles, lo cual ocurre cuando la temporada de exportación de mangos coincide con la de espárragos (disponible todo el año). Así, exportar perecibles se vuelve más rentable que exportar carga seca, por lo que las tarifas de exportación de carga seca aumentan para cubrir el “costo de desplazamiento” por ocupar un espacio de embarque que pudo ser usado para el transporte de perecibles, cuya rentabilidad es mayor (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019).

## 2. Cadena logística de la carga aérea

El transporte aéreo internacional de carga consiste en el traslado de mercancías de un país de origen hacia otro de destino (MINCETUR, 2015). Esta actividad comprende diversas operaciones logísticas que articulan el flujo, tanto de la carga como de documentos, en el transporte aéreo (Larrodé et al., 2018). En ese sentido, la cadena logística de carga aérea está conformada por los diversos actores que intervienen en el flujo de los productos y en la gestión de documentos, tal como se presentó en la Figura 1 en el primer capítulo.

Larrodé et al. (2018) señalan que la cadena logística comienza cuando el *remitente o despachador* envía la carga para ser transportada hacia un *consignatario*. El primero puede realizar esta operación por sus propios medios o a través de un *agente de carga*. En caso de realizarlo con sus propios medios, la cadena de distribución será directa entre el exportador y el consignatario; por el contrario, si se realiza a través de un agente de carga, la cadena de distribución será indirecta, pues dentro de esta intervienen otros actores también llamados intermediarios (Mesonero et al., 2012). La segunda opción es la más utilizada debido a la especialización y capacitación requerida para realizar los procedimientos de exportación. Luego de cerrado el contrato con el productor, el *agente de carga* y/o el *agente de aduanas* se encarga de gestionar los documentos de exportación, consolidar la mercancía y transportarla hacia las instalaciones en el aeropuerto. Una vez en el aeropuerto, la documentación es entregada a Aduanas para los controles respectivos según el tipo de carga. Luego, el *agente de manejo* de montacargas se encarga de transportar la mercancía hasta el terminal de carga, y ahí el *agente de rampa* transporta la carga desde el terminal hasta la aeronave correspondiente. A partir de este momento, la *aerolínea* contratada para el servicio se encarga de trasladar la carga desde el país de origen hasta su destino, donde finaliza el servicio. En el país de destino se realiza el proceso inverso a la exportación, es decir, la importación. En este proceso, la carga es recibida por un *agente de asistencia en tierra*, quien se encarga de verificar que la carga recibida coincida con los

datos de la guía aérea para comenzar con su desconsolidación. Posteriormente, el *agente de aduanas* recibe la documentación, verifica el cumplimiento de los controles y aprueba el levantamiento de la carga para su entrega. Finalmente, esta es entregada directamente al *importador* o al *agente de carga* contratado.

Como se puede observar, los principales actores dentro de la cadena logística de carga aérea son los exportadores, agentes de carga y aerolíneas. Entre ellos se establece una relación de empresa a empresa. Esta relación se evidencia, principalmente, entre los agentes de carga y las aerolíneas, ya que el negocio principal de los exportadores es la producción o comercialización de sus productos, por lo que optan por contratar agentes especializados para la gestión de los procedimientos de exportación (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). En ese sentido, en la dinámica empresa-empresa es posible la aplicación del *marketing* industrial por parte de las aerolíneas para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, los agentes de carga. A continuación, se describirá con mayor detalle el rol de los dos principales actores de la cadena logística, los exportadores y agentes de carga, y la relación de cada uno de estos con las aerolíneas.

## **2.1. Rol de los exportadores en la cadena logística y su relación con las aerolíneas**

El proceso de exportación puede ser realizado por toda persona natural o jurídica que cuente con un Registro Único de Contribuyente (RUC), a la cual se denomina exportador. La motivación más común del exportador es, principalmente, el deseo de aumentar las ventas comercializando sus productos en un mercado extranjero, así como la búsqueda de nuevos mercados para reducir el riesgo de pérdida en el mercado actual (MINCETUR, 2013). De esta manera, los exportadores pueden obtener beneficios como: posibilidad de obtener mejores precios y mayor rentabilidad, acceso a mercados con demanda más diversa, aprovechamiento de economías de escala, competitividad en precios gracias a los acuerdos comerciales de nuestro país con mercados internacionales, disminución de la carga tributaria y, finalmente, posicionamiento de la marca en mercados extranjeros (PROMPERÚ, 2012). En ese sentido, podemos observar la relevancia del rol del exportador dentro de la cadena logística, pues este se encarga de la producción y/o comercialización de los productos que posteriormente serán exportados.

En la actualidad, el Perú es el principal exportador de espárragos en el mundo, el segundo en la exportación de arándanos, y el quinto en la exportación de mangos (PROMPERÚ, 2019). Estos productos son clasificados como perecibles, característica importante en la decisión de los exportadores al momento de definir el medio por el cual se transportará el producto, así como el mercado al que se dirige. De esta manera, si bien los exportadores no interactúan de manera directa con las aerolíneas, tienen un alto poder de decisión respecto al medio de transporte por el

cual se exportarán sus productos, y conocen el precio base que están dispuestos a pagar por el servicio de transporte (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). La decisión del medio aéreo sobre otros medios de transporte radica en la importancia de la logística en la exportación de los productos perecibles, en la cual los exportadores priorizan dos variables: entregar a tiempo el producto y buscar la mejor opción en términos de costos logísticos (PROMPERÚ, 2013). En la Tabla 14 se presentan las ventajas que proporciona el transporte aéreo en relación con el tiempo y manejo de la carga.

**Tabla 14: Ventajas del transporte aéreo para las exportaciones de perecibles**

Versatilidad	Uso de rutas alternativas cuando las rutas principales están congestionadas
Accesibilidad	Agilidad para la distribución de productos
Prontitud	Posibilidad de definir la fecha de partida y llegada del producto, evitando demoras
Seguridad	Reducción del riesgo de daños y saqueo
Costos de embalaje	Exigencia menor sobre el embalaje

Adaptado de: PROMPERÚ (2013)

Por otro lado, respecto a los costos logísticos, los exportadores pueden determinar el precio que están dispuestos a pagar para el envío de su mercadería, con base en el precio de mercado del producto a exportar en el país de destino (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). Si el precio de mercado es bajo, el exportador tendrá mayor poder de negociación, pues podrá determinar, junto con el agente de carga, un precio tope a pagar (PROMPERÚ, 2013). Por el contrario, si el precio de mercado es alto, el poder de negociación lo tiene la aerolínea. Esto sucede debido a la necesidad del exportador de enviar la carga al destino, donde obtendrá un mayor margen por el alto precio de venta. En ese sentido, la aerolínea podrá tomar ventaja estableciendo un flete aéreo alto, cuyo costo-beneficio será evaluado por el exportador. En este caso, el costo del flete aéreo debe ser menor al beneficio que se obtendrá por la venta del producto en el país de destino (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019).

## **2.2. Rol de las agencias de carga en la cadena y su relación con las aerolíneas**

Los operadores de transporte aéreo son personas, naturales o jurídicas, que prestan diversos servicios de manejo de mercancías para su importación o exportación. Según sus funciones, pueden clasificarse en: agente de carga y agente de aduanas. El *agente de carga* tiene como función principal ser el enlace coordinador entre los exportadores y aerolíneas, así como la coordinación con los agentes de aduanas, almacenes aduaneros y otros actores de la cadena para

un correcto desarrollo del proceso de transporte aéreo. El contrato que mantiene el exportador con el agente de carga es un contrato por comisión por el volumen de carga manejada. Dentro de las actividades que realiza el agente de carga se encuentran la recepción, consolidación, desconsolidación, embalaje, almacenaje y traslado de la carga para su transporte, así como la gestión de documentos y cumplimiento de los requisitos del proceso de exportación. Por otro lado, el *agente de aduanas* se encarga de proporcionar servicios de despacho aduanero y trámites relacionados. Para ello, el agente de aduanas debe realizar coordinaciones con el agente de carga respecto a la consolidación y desconsolidación de la mercadería, según los requisitos necesarios para realizar el despacho aduanero. A diferencia del contrato por comisión que mantiene el agente de carga, el agente aduanero tiene un contrato de mandato con representación. Este contrato convierte al agente de aduanas en el representante del exportador o importador ante la autoridad aduanera para efectuar el despacho de la carga (MINCETUR, 2015). En la actualidad, los agentes de carga también pueden prestar un servicio integral y realizar toda la operación logística, incluyendo el papel de agente de aduanas (MINCETUR, 2015). La elección entre un agente de carga integrado o ambos agentes por separado queda a decisión del importador o exportador, según la necesidad de especialización requerida para el procedimiento de exportación (Larrodé et al., 2018).

Como se mencionó en el párrafo anterior, los agentes de carga coordinan con las aerolíneas para el desarrollo del proceso de transporte aéreo. Catter señala que en el mercado de aerolíneas los agentes de carga son los principales clientes, ya que los exportadores prefieren evitar la realización de controles y procedimientos operativos como la cotización de tarifas, trámites, documentación, gestión aduanera y otros para enfocarse en la producción y/o comercialización de sus productos (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). En ese mismo sentido, este experto también señaló que la relación de las aerolíneas con los agentes de carga comienza cuando los ejecutivos de venta de la primera se contactan con el agente para la oferta de tarifas, rutas y facilidades (en caso de exportación de altos volúmenes). Este contacto se mantiene durante todo el proceso hasta la entrega de la carga en el país de destino. Asimismo, Catter indicó que los agentes de carga que gestionan el transporte de perecibles en grandes volúmenes reciben un trato prioritario sobre aquellos que manejen un menor volumen, debido a que algunos mantienen contratos de exclusividad con los grandes productores. Por otro lado, si bien los agentes de carga negocian con la aerolínea, son los exportadores quienes exigen algunos requisitos y cumplimientos para el manejo de su carga, así como la definición del mercado de destino, duración y fecha estimada del transporte (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). Así, los agentes deben considerar estos lineamientos al momento de negociar con la aerolínea. Una vez comprendidos los roles de los principales actores de la cadena y su

relación con las aerolíneas, en la siguiente sección se profundizará sobre el funcionamiento de las aerolíneas.

### **3. Funcionamiento de las aerolíneas de carga**

Las aerolíneas o líneas aéreas son transportistas aéreos que se encargan del traslado de pasajeros o carga por avión. Independientemente del tipo de carga que se transporte, las aerolíneas se clasifican según el tamaño de la red de rutas que operan y sus frecuencias en: aerolíneas regionales, aerolíneas de red y aerolíneas de gran escala. Las *aerolíneas regionales* operan en rutas cortas o con baja demanda, generalmente vuelos domésticos, con aviones de capacidad media/baja. Las *aerolíneas de red* combinan vuelos de larga distancia con vuelos de media y corta distancia, según el modelo de centros de distribución o *hubs*, con una flota amplia de aviones, desde regionales hasta jumbos para vuelos transcontinentales. Por último, las *aerolíneas de gran escala* se dedican a vuelos de larga duración, con flotas aéreas de alta capacidad (MINCETUR, 2015). Respecto al transporte de carga, hace unos años este era considerado un subproducto del transporte de pasajeros, pero con el tiempo la especialización de las aerolíneas de carga continúa en aumento (Kupfer, Meersman, Onghena y Van de Voorde, 2010). En el Perú, las aerolíneas de carga manejan rutas dentro del país y rutas internacionales (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019), por lo que encajan en la descripción de *aerolíneas de red*. A continuación, en la primera subsección se describirán las principales características de las aerolíneas de carga. Luego, se presentarán los servicios generales brindados por las aerolíneas. Finalmente, se describirán los procesos administrativos internos de las aerolíneas relacionados con el servicio de transporte aéreo.

#### **3.1. Principales características de una aerolínea de carga**

La función principal de una aerolínea de carga es el transporte aéreo de mercancías, según los requerimientos del cliente (MINCETUR, 2015). Dentro de sus funciones no se encuentra el empaque, el embalaje o la consolidación o desconsolidación de la carga, sino solamente el transporte aéreo desde la recepción de la carga en el aeropuerto de origen hasta su entrega en el país de destino (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). Como actor dentro de la cadena logística de transporte aéreo de carga, la aerolínea es responsable de la carga solo durante su transporte; es decir, se responsabiliza por los daños y/o retrasos ocurridos durante el envío aéreo. En caso de daños causados durante el transporte, las aerolíneas se encuentran reguladas por el Convenio sobre la Responsabilidad Civil del Transportista Aéreo suscrito en Montreal en 1991, el Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas Relativas al Transporte Aéreo Internacional efectuado en Varsovia en 1929, el Convenio de Aviación Civil Internacional elaborado en Chicago en 1944, y el Protocolo de la Haya de 155 con. Estas normas son conocidas

como las Condiciones para el Transporte de Carga Aérea. Estas condiciones establecen que la responsabilidad de la aerolínea está limitada a 26.08 dólares americanos por kilo de mercancía dañada, perdida o transportada con retraso (MINCETUR, 2015).

Por otro lado, el transporte aéreo tradicional se caracteriza por el uso de dos tipos de aviones: *cargueros* y *bellys* (Kupfer et al., 2010). Los aviones *cargueros* son aeronaves destinadas al transporte aéreo de carga, con capacidad de 50 toneladas aproximadamente. Los aviones *bellys* son llamados así porque trasladan la mercancía en el compartimiento de carga de las aeronaves de transporte de pasajeros, junto con el equipaje. Existen dos tipos de *bellys*: angosto y ancho. El primero se caracteriza por una capacidad menor de carga y por el traslado de carga suelta o a granel; en cambio, el segundo se caracteriza por tener una capacidad aproximada de 18 a 20 toneladas para el traslado de carga paletizada y consolidada. Adicionalmente, MINCETUR (2015) define como *mixto* a un tercer tipo de avión en el que la carga se traslada en compartimentos especiales. En el caso de las aerolíneas que cuenten con rutas establecidas y flota disponible, estas pueden generar ingresos adicionales llenando con carga la capacidad ociosa o inutilizada de los *bellys* (Kupfer et al., 2010).

### 3.2. Servicios generales proporcionados por las aerolíneas de carga

Los servicios generales de transporte ofrecidos por las aerolíneas de carga están detallados en la Tabla 15.

**Tabla 15: Servicios generales de transporte aéreo ofrecido por aerolíneas de carga**

<i>Standard</i>	Consiste en el servicio general de transporte de carga a todas las rutas disponibles, según las condiciones y reserva de espacio de embarque del cliente
<i>Priority</i>	Se diferencia por el compromiso de la aerolínea para asegurar la priorización del envío de la carga por encima de otros envíos, cumpliendo con los plazos establecidos.

Adaptado de: M. Catter (2019)

Existe otro tipo de servicio llamado *flex*, el cual consiste en una opción de flete más económico para embarques que deban llegar a su destino en un periodo flexible de tiempo o que puedan ser enviados de manera parcial o fragmentada por rutas no directas. A diferencia de los servicios *standard* y *priority*, el servicio *flex* no es proporcionado por todas las aerolíneas del mercado, ya que la posibilidad del envío flexible está condicionado al manejo de una amplia red de rutas que permitan conexiones indirectas para el envío de la carga, características presentes en varias aerolíneas transnacionales (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019).

### 3.3. Procesos administrativos internos

Una vez definido el rol de las aerolíneas, sus principales características y los servicios generales que ofrecen, se analizarán con mayor detalle los procesos internos que realizan estas organizaciones para cumplir sus funciones diarias. Siguiendo a Catter, las áreas principales en que se subdivide la organización de las aerolíneas de carga son dos: comercial y operaciones.

Por un lado, el *área comercial* suele estar conformada por un jefe y ejecutivos comerciales, quienes tienen el contacto directo con los clientes (agentes de carga); sin embargo, esta área se sostiene también a través de centros de atención al cliente. Primero, el jefe del área es la persona encargada de las decisiones comerciales más relevantes, ya que decide la forma de gestión para los clientes principales. Sin embargo, no todas las aerolíneas cuentan con una persona designada específicamente para este puesto, ya que en algunos casos este rol lo ejerce directamente el gerente o un jefe encargado de esta u otras áreas que no necesariamente gestiona la unidad de forma presencial. Segundo, los ejecutivos comerciales son las personas designadas por la aerolínea para atender los requerimientos comerciales de los agentes de carga de forma más personalizada y directa. De acuerdo con la capacidad operativa y la presencia en el mercado de la aerolínea, cada una determina si estos ejecutivos atenderán a una cartera específica de clientes o los atenderán de forma general. En cualquiera de los casos, las aerolíneas tienden a subcontratar un centro de atención al cliente para dar soporte al área comercial en el manejo de temas más operativos como el ingreso de guías, el estado de las reservas, entre otros (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). Finalmente, el proceso general de venta que realiza esta área puede delimitarse en cinco pasos principales:

- 1) Cotización de la carga específica a través de correo electrónico o llamada telefónica.
- 2) Evaluación y respuesta del ejecutivo de ventas al cliente sobre la tarifa para la carga señalada.
- 3) Aceptación, rechazo o negociación de la tarifa entre el cliente y el ejecutivo.
- 4) De aceptarse la reserva, el ejecutivo ingresa la reserva al sistema o indica su ingreso al área de soporte correspondiente.

El proceso indicado puede variar de acuerdo con la cantidad de clientes, la importancia de los mismos en el mercado, la capacidad de atención del personal de la aerolínea, entre otros.

Por otro lado, el *área de operaciones* no tiene contacto con el cliente de forma directa y tampoco participa en el proceso de negociaciones, pero se le identifica como un actor relevante en la empresa por el soporte que puede dar al área comercial. Según Catter (2019), la relación entre ambas áreas es un factor crucial para el óptimo funcionamiento del modelo de negocio, ya que la industria es altamente dinámica y cambiante. Mientras más rápidos y directos sean los

canales de comunicación entre estas dos áreas, más óptimos serán los procesos y servicio al cliente, ya que ante cualquier eventualidad los cambios podrán ser gestionados de forma ágil y se podrán ajustar a las necesidades cambiantes de los clientes (M. Catter, comunicación personal, 8 de noviembre de 2019). No obstante, según este experto, este canal de comunicación y la relación entre las áreas no suele estar presente en todas las aerolíneas, ya que es una característica más especializada del modelo de negocio de cada empresa en base al presupuesto asignado y las direcciones de la gerencia.

En síntesis, podemos observar que las aerolíneas no poseen un modelo de negocio uniforme, pero sí uno bastante similar, ya que existen características y formas de organización predominantes. Esto muestra que muchas de las decisiones y formas de gestión se determinan en base a la atención que se desea proporcionar al cliente, pero también de acuerdo con la trayectoria de la empresa en la industria. Sin embargo, estas decisiones de organización y gestión son tomadas en base a la estrategia general de la empresa, para la cual muchas veces se recortan o amplían los procesos internos de cada aerolínea. Por ello, en la siguiente sección se analizarán con mayor detalle las estrategias actuales en esta industria desde el enfoque del mix de *marketing* industrial, a fin de identificar cómo vienen siendo desarrolladas en las principales aerolíneas en el mercado.

#### **4. Estrategias actuales de las aerolíneas de carga**

Para el análisis de la presente sección primero se planteará un panorama general sobre las estrategias usuales que emplean las aerolíneas en el sector de exportaciones. Segundo, en la línea de la presente investigación y para precisar con mayor detalle las estrategias, se emplearán las variables del mix de *marketing* industrial en función de cada P para entender las actividades realizadas por cada aerolínea. Para ello, el análisis se enfocará en cuatro aerolíneas específicas: LATAM Cargo, Avianca, Sky y Aerolíneas Argentinas. Estas cuatro empresas fueron seleccionadas porque presentan un modelo de negocio similar y porque es posible identificar sus principales procesos. Asimismo, estas aerolíneas tienen una larga trayectoria en el mercado, lo cual les ha permitido desarrollar diferentes productos y estrategias, lo cual plantea una oportunidad interesante de análisis.

##### **4.1. Estrategias generales en la industria**

De acuerdo con lo señalado en el capítulo precedente, las principales estrategias identificadas en los mercados industriales son la segmentación y el posicionamiento. En cuanto a la industria de las aerolíneas, Martín y Román (2010) señalan que las estrategias pueden identificarse sobre la base de las estrategias genéricas de Porter (1985): liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. Si bien estos autores plantean estas estrategias para el caso de

aerolíneas de pasajeros, este panorama es parecido al del sector de carga y no dista mucho de su realidad. Dado que estas estrategias ya fueron desarrolladas en el capítulo precedente, se hará un análisis más detallado de cada aerolínea a partir de las variables seleccionadas dentro del mix de *marketing* industrial.

#### 4.2. Matriz del mix de *marketing* industrial por cada variable

Una vez identificadas y descritas las estrategias generales en la industria que nos permiten tener un panorama del funcionamiento del mercado, se analizará con mayor detalle el desempeño estratégico individual de las cuatro aerolíneas antes mencionadas a partir de las variables del mix de *marketing* industrial.

La P de producto se desarrolla en la Tabla 16, en la cual se listan los factores principales que diferencian la cartera de servicios que ofrecen las aerolíneas. De acuerdo con Cariola (2001), los productos de este tipo de empresas son catalogados como servicios industriales, y están específicamente definidos según el destino de los mismos como bienes intermedios, ya que las aerolíneas no suelen tener contacto con el cliente final. Como podemos observar, solo una de las aerolíneas analizadas entrega productos *flex*, debido al acceso y manejo de una amplia red de rutas para el envío de la carga a través de rutas indirectas.

**Tabla 16: Variable producto en el mix de *marketing* industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Producto			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Tipos de productos	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar
	Express	Priority	Priority	Priority
	Flex	-	-	-
Tipos de aeronaves	Anchos	Anchos	-	-
	Angostos	Angostos	Angostos	Angostos
	Cargueros	Cargueros	Cargueros	-
Vuelos directos	A Norte América, Sur América, Centro América, Europa y Asia	A Norte América, Sur América, Centro América y Europa	Solo a las principales ciudades de Chile	Solo a la ciudad de Buenos Aires
Gestión de conexiones	A través de Sao Paulo, Santiago, Buenos Aires, New York, Los Ángeles, Guayaquil y Lima	A través de Bogotá y Buenos Aires	A través de Santiago	A través de Buenos Aires

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

La P de precio se aborda en la Tabla 17. Conforme a lo planteado por Mesonero et al. (2012), es posible identificar que se aplica una estrategia de precios de paridad al hablar de tarifas de mercado y también precios en función del valor para el cliente, ya que mantienen un tarifario en donde se listan los precios escalonados en base a los servicios diferentes que ofrecen para cada tipo de producto de los clientes. Como podemos apreciar, el precio ofrecido es el establecido por el mercado; sin embargo, esta característica puede ser un problema debido a la competencia de precios. Cuando el mercado de exportaciones aéreas se encuentra en temporada baja, algunas aerolíneas bajan las tarifas aéreas hasta el mínimo necesario para cubrir los costos de combustible, afectando el mercado y la competitividad. En esos casos, las aerolíneas con un respaldo corporativo internacional optan por no atender esa demanda de carga, en su mayoría seca, y despliegan su oferta a la exportación de productos perecibles provenientes de Ecuador (flores) y/o Chile (salmón y perecibles) hacia rutas con mayor demanda.

**Tabla 17: Variable precio en el mix de marketing industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Precio			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Tipos de precios	Tarifario	Tarifario	Tarifario	Tarifario
	Precio de mercado	Precio de mercado	Precio de mercado	Precio de mercado
Planificación de los precios	Escalonada en base a kilos y tipo de carga	Escalonada en base a kilos y tipo de carga	Escalonada en base a kilos y tipo de carga	Escalonada en base a kilos y tipo de carga
Principales recargos	Emisión de guía	Emisión de guía	Emisión de guía	Emisión de guía
	Uso de aeropuerto	Uso de aeropuerto	Uso de aeropuerto	Uso de aeropuerto
	RAC	RAC	RAC	RAC
	-	Fuel	-	-

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

La P de plaza se examina en la Tabla 18. Como se puede observar, en los cuatro casos se establece la cadena de distribución indirecta descrita por Mesonero et al. (2012), debido a la presencia de intermediarios entre los exportadores y aerolíneas. En ese sentido, podemos identificar que la variable plaza no está diferenciada y su aplicación es la misma en todas las aerolíneas investigadas.

**Tabla 18: Variable plaza en el mix de marketing industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Plaza			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Actores principales en la cadena de distribución	Aerolínea	Aerolínea	Aerolínea	Aerolínea
	Agente	Agente	Agente	Agente
	Exportador	Exportador	Exportador	Exportador

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

La P de promoción se analiza en la Tabla 19, en la cual se presentan las herramientas de promoción planteadas por Dwyer y Tanner (2007): medios masivos y medios uno a uno. Como se puede apreciar, el medio de comunicación masivo más usado por las aerolíneas son las ferias, y solo una de ellas mantiene reuniones laborales con clientes y relaciones públicas. Los medios de comunicación uno a uno son los más usados, puesto que los contactos y las relaciones que mantienen las aerolíneas se dirigen a su segmento meta: agentes de carga. La aplicación de llamadas telefónicas, contacto presencial y por correo, así como llamadas periódicas de seguimiento a clientes actuales y potenciales es similar en las cuatro aerolíneas, a excepción del uso de *flyers* para la comunicación de las tarifas y promoción de rutas en algunos casos. En ese sentido, podemos identificar que en el mercado de aerolíneas la aplicación de la variable promoción no está diferenciada y que el medio más usado es el medio uno a uno, posiblemente por la relación de empresa a empresa que manejan las aerolíneas con los agentes, ya que las primeras cuentan con bases de datos e información de los agentes del mercado de transporte aéreo, lo que facilita la comunicación directa hacia ese segmento.

**Tabla 19: Variable promoción en el mix de marketing industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Promoción			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Medios masivos de promoción	Ferias comerciales	Ferias comerciales	Ferias comerciales	Ferias comerciales
	Reuniones sociales	-	-	-
	Relaciones públicas	-	-	-
Medios uno a uno de promoción	Vía telefónica	Vía telefónica	Vía telefónica	Vía telefónica

**Tabla 19: Variable promoción en el mix de *marketing* industrial para cuatro aerolíneas principales (continuación)**

Medios uno a uno de promoción de la oferta	Correos electrónicos	Correos electrónicos	Correos electrónicos	Correos electrónicos
	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
	Flyers	Flyers	-	-
	Llamadas periódicas de seguimiento			

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

La P de personal se desarrolla en la Tabla 20. Allí podemos ver que la distribución del personal a cargo para la atención al cliente es similar, pues están los ejecutivos comerciales, el área de contacto para reservas y, finalmente, el contacto de reclamos y atención al cliente. Respecto a la gestión de la cartera de clientes, esto se hace según el nivel de facturación y la rentabilidad para la aerolínea. Los medios de atención al cliente en el sector también son similares, pues se mantiene el contacto por correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones semanales y llamadas de seguimiento. En ese sentido, podemos identificar que en el mercado de aerolíneas la aplicación de la variable personal es desarrollada de la misma manera en las cuatro aerolíneas. Este desarrollo estándar podría ser explicado debido a la relación empresa-empresa que limita la interacción a un ámbito formal a través de llamadas, correos y reuniones. Sin embargo, se puede identificar la posibilidad de mejoras en esta variable de acuerdo con lo planteado por Mesonero et al. (2012), puesto que la relación con los clientes no debería limitarse a una relación formal para la prestación del servicio de transporte aéreo, sino que también debería tener en cuenta las necesidades que pueden surgir en todo el proceso, incluyendo la respuesta rápida del personal para el seguimiento de la carga y la resolución de problemas.

**Tabla 20: Variable personal en el mix de *marketing* industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Personal			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Personal a cargo de la atención al cliente	Ejecutivos	Ejecutivos	Ejecutivos	Ejecutivos
	Contact Center	Reservas general	Contact Center	Reservas general
	Customer Care	Cargo Claims	-	Customer Care
Gestión de la cartera de clientes	Cientes Account	Key Client	Key Client	Key Client
	Cientes Inside	Cliente general	Cliente general	Cliente general

**Tabla 20: Variable personal en el mix de *marketing* industrial para cuatro aerolíneas principales (continuación)**

Medios de atención al cliente	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
	Teléfono	Teléfono	Teléfono	Teléfono
	Reuniones semanales	Reuniones de presentación	Reuniones de presentación	Reuniones de presentación
	Llamadas de seguimiento	Llamadas de seguimiento	Llamadas de seguimiento	Llamadas de seguimiento

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

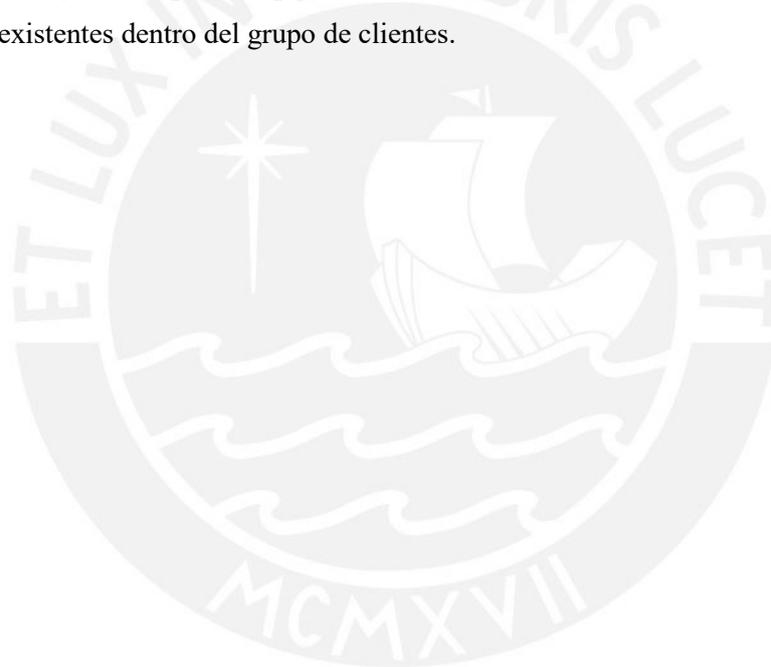
Finalmente, la P de procesos se presenta en la Tabla 21. Según lo planteado por Reyes (1993) en el capítulo precedente, es posible identificar que algunas de las motivaciones principales que deben reconocerse en los clientes podrían estar siendo respondidas por las aerolíneas a través de los procesos presentados en la tabla. Así, motivaciones primarias como rendimiento, calidad y experimentación podrían cubrirse mediante la atención constante al cliente en función del conocimiento del mercado, la gestión de la calidad desde un área determinada específicamente para este propósito y la misma trayectoria de cada aerolínea en el mercado.

**Tabla 21: Variable procesos en el mix de *marketing* industrial para cuatro aerolíneas principales**

	Procesos			
	Latam	Avianca	Sky	Aerolíneas Argentinas
Recepción de reservas	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
	Central operativa	Central operativa	Central operativa	Central operativa
Gestión de calidad de productos	Área de calidad experimentada	Área de calidad experimentada	Área de calidad	Área de calidad
Gestión de procesos internos	Comunicación fluida entre A. Ventas y A. Operaciones	-	-	-
Horarios de atención al cliente	Turnos rotativos de ejecutivas	Turnos rotativos de ejecutivas	Turnos rotativos de ejecutivas	Turnos rotativos de ejecutivas
Fluidez en la coordinación de la oferta de servicios	Coordinación con filiales en el extranjero	Coordinación con filiales en el extranjero	Coordinación con filiales en el extranjero	Coordinación con filiales en el extranjero

Adaptado de: Latam Airlines (2019), Aerolíneas Argentinas (2019), Avianca (2019) y Sky (2019).

En suma, una vez analizada cada P del mix de *marketing* industrial aplicada al sector de aerolíneas de transporte de carga, podemos concluir que las aerolíneas investigadas aplican herramientas similares, como en los casos de la plaza, promoción, personal y procesos, aunque hay algunas diferencias en producto y precio. En ese sentido, se pueden identificar espacios de mejora para un correcto desarrollo del servicio y satisfacción de los clientes, puesto que las variables de producto y precio solo están relacionadas a la prestación del servicio de transporte aéreo y no a la creación de valor durante el proceso con miras a la generación de una relación sostenible con los agentes de carga. Asimismo, respecto al proceso de *marketing*, que tiene como punto de partida la identificación de las necesidades del cliente para el despliegue de una estrategia y plan de acción enfocado en su satisfacción, no podemos afirmar que las herramientas aplicadas hayan sido establecidas como respuesta ante las necesidades específicas de los agentes sino solo como un proceso general aplicado por todas las aerolíneas, sin una diferenciación de los segmentos existentes dentro del grupo de clientes.



## CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación fue examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico para determinar cuáles son las principales P's del mix de *marketing* industrial en la prestación de servicios de las aerolíneas a las agencias de carga en el sector de transporte aéreo. Así, se realizó la construcción de un marco en referencia a través del análisis de los diferentes enfoques teóricos existentes sobre el *marketing* industrial, distinguiendo especialmente lo desarrollado sobre productos y servicios industriales. En esa línea, se identificó que la mayor parte de la literatura adopta un enfoque de productos industriales más que de servicios industriales. Por ello, si bien el marco teórico formulado inicia con concepciones básicas para entender qué es el *marketing* industrial de forma general, continúa con la exposición de los conceptos básicos del *marketing* de servicios, a fin de orientar de manera más precisa la investigación. Seguidamente el marco teórico delimita el estudio a través de la aplicación del mix de *marketing* servicios y la especificación de las P's relevantes para la aproximación al sector de transporte aéreo de carga. Sobre la base de este marco analítico general es posible plantear algunas conclusiones específicas.

El primer objetivo teórico de esta investigación planteaba definir el *marketing* industrial, las características principales de los mercados industriales y el comportamiento de compra del consumidor industrial. Este objetivo fue alcanzado del siguiente modo. Primero, se revisaron diferentes concepciones para entender las implicancias básicas del *marketing* industrial y su definición. Así, se llegó a la conclusión de que este se entiende como el *marketing* que se realiza de empresa a empresa, a diferencia del *marketing* de consumo masivo que se dirige a personas naturales. Una vez identificados los principales actores partícipes en este proceso, se consideró pertinente determinar las características más significativas del mercado en que interactúan. Estas incluyen la proximidad existente en la relación comprador-vendedor con mayor énfasis en la venta personal, el menor número de compradores y la concentración geográfica de los mismos, las necesidades altamente específicas de los compradores y el mayor número de participantes en la decisión de compra. A continuación, se explicaron las principales teorías del comportamiento de compra del consumidor industrial para conocer con mayor detalle este tipo de cliente en la industria analizada. De ese modo, se concluyó que la teoría que más se aproxima a la realidad de la industria es el Modelo de Webster y Wind o la Teoría de las funciones, principalmente porque se resalta la existencia de varios actores como parte del proceso de decisión de compra final y el papel específico de cada uno. Finalmente, se analizaron las principales estrategias de *marketing* industrial, prestando particular atención a la segmentación y al posicionamiento. Esto debido a que la industria tiene un número reducido de consumidores, motivo por el cual tiende a

segmentarse de forma directa hacia ellos. Además, son los mismos consumidores quienes terminan optando por aquella organización que haya logrado posicionarse en el mercado de forma sólida, ya que buscan garantía en su compra por tratarse de productos más técnicos y que involucran a más actores en su aplicación.

El segundo objetivo teórico planteaba exponer las principales conceptualizaciones del *marketing* de servicios para entender cómo se diferencia del *marketing* de producto desde el enfoque de las empresas industriales. Este objetivo se alcanzó del siguiente modo. Primero, se definió qué es un servicio en base a las cuatro I's que representan de forma más directa su naturaleza: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. Luego se presentaron las cuatro categorías de servicios existentes, entendiendo que para efectos de la presente investigación nos enfocamos en la categoría de procesamiento hacia las posesiones, dado que el servicio que proporcionan las aerolíneas (transportar) se aplica sobre los productos de los exportadores gestionados por los agentes, pero ninguno de estos actores recibe el servicio de forma directa. Posteriormente se expuso el mix de *marketing* de servicios que comprende las siete P's como variables clave para analizar la relación empresa-cliente. Estas siete variables nos permitieron direccionar el análisis desde el enfoque del *marketing* industrial.

El tercer objetivo teórico planteaba identificar las P's del *marketing* mix de servicios más relevantes como base para analizar el *marketing* industrial en el sector de exportaciones aéreas. Para ello, de las siete P's consideradas inicialmente desde el enfoque de servicios, se delimitó el estudio a solo seis de ellas. La P de producto se consideró pertinente para el estudio, ya que supone conocer las implicaciones generales del producto de forma especializada y técnica, lo cual es demandado en la industria por tratarse de bienes más complejos que los de consumo masivo. La P de precio se considera relevante porque en los mercados industriales esta suele presentarse de formas muy diferentes y variables, y dado que está alineada a la estrategia de la empresa, esta debe delimitarse con precaución y considerando los objetivos de esta. La P de plaza fue considerada importante por cuanto requiere comprender las diferentes formas de hacer llegar la oferta al cliente. La P de promoción también se consideró pertinente, dado que en este tipo de mercados los medios de comunicación y las estrategias de promoción involucran mayores esfuerzos e inversión, a pesar de no dirigirse a un público extenso. La P de personal también es importante, pues las relaciones comprador-vendedor en estos mercados son determinantes para la decisión de compra final. Los clientes industriales buscan servicios más especializados que impliquen una atención rápida y adecuada a sus necesidades. Finalmente, la P de procesos también fue seleccionada puesto que implica la organización de todas las actividades previas para ofrecer el servicio, las cuales deben construirse de forma estratégica para poder responder a los requerimientos particulares de los clientes. Conviene señalar que la P de entorno (*physical*) no

fue considerada relevante en la interacción entre aerolíneas y agentes de carga, pues estos últimos no reciben el servicio directamente.

En lo que concierne al marco contextual, también es posible plantear tres conclusiones específicas. El primer objetivo contextual planteaba describir las tendencias en el comercio de exportación de productos de carga seca y perecible. En ese sentido, se determinó que, a pesar de que el volumen exportado por vía aérea es bajo respecto al volumen total de exportación, el transporte aéreo es el medio más usado para la exportación de carga perecible debido a la naturaleza de los productos y a los requerimientos para su manipulación. Asimismo, conviene destacar que nuestro país es el primer exportador de espárragos, el segundo de arándanos y el quinto de mangos. Respecto a la carga seca, estos productos se encuentran disponibles a lo largo del año y sus volúmenes de exportación varían según las estacionalidades de los perecibles. Esto quiere decir que la exportación de carga seca ocupa un menor volumen en temporadas altas de exportación de perecibles y, por el contrario, en temporadas bajas se busca cubrir la mayor parte de los espacios disponibles con carga seca.

El segundo objetivo contextual buscó explicar, dentro de la cadena logística de transporte aéreo de carga seca y perecible, los roles y las funciones de los exportadores y agentes de carga. Por un lado, los exportadores eligen el transporte aéreo debido a la versatilidad, accesibilidad, prontitud y seguridad del servicio para el transporte de la carga, especialmente debido a los requerimientos de manipulación y tiempo de transporte de los perecibles. En ese sentido, el poder de negociación del exportador dependerá del precio de mercado en el país de destino. Esto quiere decir que, si el precio de mercado es bajo, el poder de negociación del exportador será alto, ya que podrá escoger la aerolínea que ofrezca un menor flete aéreo. Por el contrario, si el precio de mercado es alto, el poder de negociación del exportador es bajo, ya que la aerolínea establecerá un flete aéreo más alto para obtener ventaja de la necesidad del exportador de enviar la carga al destino, puesto que este último buscará colocar el producto en el mercado de destino que le brinde un mayor margen de ganancia. Por otro lado, la relación de los agentes de carga con las aerolíneas se basa en el transporte de la carga de un destino a otro, de modo que el cliente que exporte mayor volumen de carga durante periodos constantes será priorizado sobre aquellos que manejen un menor volumen. Asimismo, cabe resaltar que los agentes de carga, como intermediarios de los exportadores, mantienen un contacto directo con estos para la gestión de documentos y la determinación del flete aéreo a pagar.

El tercer objetivo contextual pretendía describir los procesos internos administrativos de las principales aerolíneas de transporte de carga. A partir de ello se identificó la relevancia de dos áreas involucradas en el desarrollo del servicio de transporte de carga: el área comercial y el área

de operaciones. Por un lado, el área comercial está conformada por jefes comerciales, ejecutivos y centros de atención al cliente que se encargan de la gestión, coordinación de requerimientos y comunicación directa con los agentes de carga. Los jefes comerciales cumplen un rol estratégico para la toma de decisiones comerciales relevantes; los ejecutivos se encargan de atender los requerimientos de los clientes de manera rápida y personalizada; finalmente, para el manejo operativo las aerolíneas contratan centros de atención al cliente que se encargan del ingreso de guías, confirmación de reservas y otros. Por otro lado, el área de operaciones se encarga de proporcionar soporte al área comercial a través de la gestión y manipulación de la carga hasta su embarque, sin participar de manera directa en la negociación con los clientes. En suma, se puede concluir que los procesos administrativos existentes para el soporte y oferta de los servicios ofrecidos por las aerolíneas se desarrollan gracias a la participación de estas dos áreas, las cuales despliegan actividades internas similares para la realización del servicio de exportación.

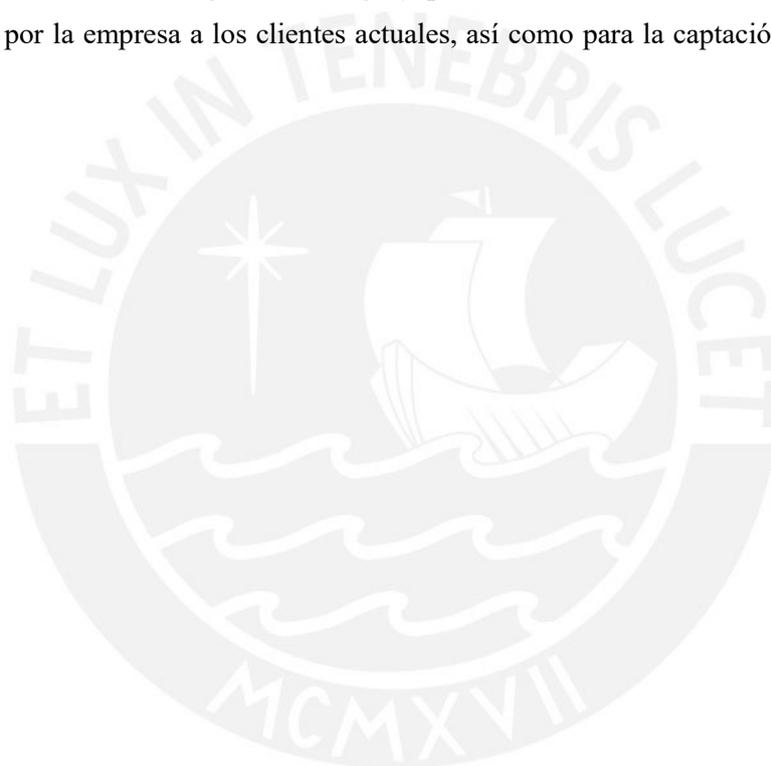
Por último, respecto al cuarto objetivo contextual, las P's del mix de *marketing* industrial aplicables a las aerolíneas del transporte de carga fueron delimitadas gracias al análisis de las estrategias aplicadas por algunas empresas en la actualidad. Si bien las aerolíneas estudiadas no presentan de manera explícita la estrategia que aplican, se pueden relacionar las herramientas que aplican con los componentes de las P's del *marketing*. En ese sentido, se puede concluir que las aerolíneas investigadas aplican herramientas similares para el desarrollo de cuatro de las seis P's planteadas: canal de distribución (Plaza), comunicación (Promoción), gestión de personal (Personal) y valor agregado al transporte (Procesos). Las P's restantes, producto y precio, se aplican de manera diferenciada. En el caso de producto, solo una de las aerolíneas analizadas entrega productos *flex*, debido al acceso y manejo de una amplia red de rutas para el envío de la carga a través de rutas indirectas. En el caso de precio, se aplica de manera uniforme según el precio de mercado del producto. Sin embargo, cuando la competencia de precios es alta y genera que el flete aéreo sea bajo, las aerolíneas con un respaldo corporativo internacional cuentan con mayor ventaja, ya que optan por no atender dicha demanda de carga y desplegar su oferta al traslado de carga en tránsito proveniente de sus otras filiales.

Finalmente, con base en la revisión de la literatura teórica y la información contextual, a continuación, se propone una hipótesis a ser testeada en futuros estudios sistemáticos en el sector:

Hipótesis: las P's de personal, precio, producto y promoción son las más determinantes en la relación actual existente entre aerolíneas y agentes de carga.

Esta hipótesis se fundamenta en lo siguiente. En primer lugar, la relevancia de la P de personal que conforma la fuerza de ventas se encuentra en la interacción constante y la relación

que mantiene la aerolínea con el agente de carga. En ese sentido, es crucial el conocimiento del manejo logístico, nociones técnicas de las exportaciones y constante comunicación con el área de operaciones para una correcta gestión de espacios disponibles. Las áreas comercial y de *marketing* son áreas clave para identificar de manera directa las necesidades de los clientes. Con respecto a la P de precio, su relevancia radica en la variabilidad del costo del flete aéreo en el rubro de exportaciones, lo que exige una constante actualización y negociación con los agentes. En cuanto a la P de producto, esta herramienta es aplicada de manera uniforme mediante la oferta de los servicios *standard* y *priority*, siendo el servicio *flex* una oferta atractiva para clientes que exportan menores volúmenes de carga. Finalmente, la P de promoción es importante para establecer una relación de confianza con el agente de carga y para la comunicación de la oferta de valor proporcionada por la empresa a los clientes actuales, así como para la captación de potenciales clientes.



## REFERENCIAS

- Aerolíneas Argentinas (2019). *Aerolíneas Cargo*. Argentina. Recuperado de <http://cargo.aerolineas.com.ar/es-ar>
- Aguirre, M. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alcaide, J. & Aguirre, I. (2006). *Marketing industrial: una urgencia inaplazable*. MK, Marketing y ventas.
- Aranda C., Heather M., Sánchez J. y Villegas M. (2016). *Planeamiento Estratégico de New Transport S.A.* (Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14714>
- Avianca (2019). *Avianca Cargo*. Perú. Recuperado de <http://www.aviancacargo.com/index.aspx>
- Cariola, O. (2001). *Marketing Industrial*. Buenos Aires: UGERMAN EDITOR.
- Cherunilam, F. (2007). *Marketing of industrial goods*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Castillo K., Málaga F., Meza-Cuadra A. y Santillán M. (2015). *Plan Estratégico del Sector Aviación Comercial de Pasajeros*. (Tesis magistral, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14854>
- ComexPerú. (2019). *Cargocomex* (23). Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/cargocomex/cargocomex023.pdf>
- Daniels, Radebaugh & Sullivan. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. Pearson Education.
- Dwyer & Tanner (2007). *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. McGraw-Hill, Interamericana
- International Trade Centre. (2019). *Lista de productos importada por Perú*. Recuperado de [https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c)
- International Air Transport Association (2016). *Oxford Economics Report*. Recuperado de <https://www.iata.org/policy/Documents/peru-value-of-aviation-esp.pdf>
- Jackson, R., & Cooper, P. (1988). Unique Aspects of Marketing Industrial Services. *Industrial Marketing Management*, 17(2), 111–118. Recuperado de [https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/0019-8501\(88\)90013-2](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/0019-8501(88)90013-2)
- Kerin, R., Hartley, S. & Rudelius, W. (2009). *Marketing*. (9a ed.). McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=3216347>.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

- Kotler, P., Keller, K., & Ingebook. (2016). Dirección de marketing (15a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kupfer, F., Meersman, H., Onghena, E. & Van de Voorde, E. (2010). World air cargo and merchandise trade. En *Critical Issues in Air Transport Economics and Business* (pp. 98-111). Londres: Routledge
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing* ( Trad. Meza, G. & Mauri, M. E.) (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- LATAM Airlines (2019). *LATAM Cargo*. Perú. Recuperado de <https://www.latamcargo.com/>
- LATAM Cargo. (2019). *Exportaciones - LIM Week 44*.
- Larrodé, E., Muerza, V. & Villagrasa, V. (2018). Analysis model to quantify potential factors in the growth of air cargo logistics in airports. *Transportation research procedia*, (33), 339-346. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146518302680>
- Lele, M. & Sheth, J. (1987). *The Customer is Key: Gaining An Unbeatable Advantage Trough Customer Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons.
- Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (7ª ed.). México: Pearson Education
- Mahmood, R. & Khan, S. (2014). *Impact of service marketing mixes on customer perception: a study on Eastern Bank Limited, Bangladesh*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Rezwan\\_Mahmood/publication/302693269\\_Impact\\_of\\_Service\\_Marketing\\_Mixes\\_on\\_Customer\\_Perception\\_A\\_Study\\_on\\_Eastern\\_Bank\\_Limited\\_Bangladesh/links/573201e208aea45ee8363be0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rezwan_Mahmood/publication/302693269_Impact_of_Service_Marketing_Mixes_on_Customer_Perception_A_Study_on_Eastern_Bank_Limited_Bangladesh/links/573201e208aea45ee8363be0.pdf)
- Martín, J. & Román, C. (2010). Airlines and their focus on cost control and productivity. En *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*, 29 - 50. Londres: Routledge.
- Martínez Sánchez, J., Jiménez, E., & E-libro, Corp. (2010). *Marketing*. Miami, FL: Firms Press.
- Mendoza, C. (2019). *El impacto del marketing mix de servicios con relación a la satisfacción dentro de los cafés acogedores de comida saludable de los clientes que se encuentran en un rango de edad entre los 25 a 35 años pertenecientes al nivel socioeconómico B de la zona 7*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/626188>
- Mesonero, M., Alcaide, J., Buceta, N., Prieto, O. & Brizuela, J. (2012). *Marketing industrial: C o orientar la gesti comercial a la relaci rentable y duradera con el cliente* (1ª ed.). Libros profesionales de empresa). Madrid: Anormi.
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2019). *Reporte mensual de comercio febrero 2019*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ua>

ct=8&ved=2ahUKEwjV8YOxiPTkAhWHxVkJ4AisQFjADegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.mincetur.gob.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdocumentos%2Fcomercio\_exterior%2Festadisticas\_y\_publicaciones%2Festadisticas%2Fexportaciones%2F2019%2FRMC\_Febrero\_2019.pdf&usg=AOvVaw2ID0oZpkfVnKwRWN33i1Lk

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Reporte mensual de comercio Diciembre, 2018*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/reportes-de-comercio/reportes-mensual-de-comercio-exterior/>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2015). *Guía de orientación al usuario de transporte aéreo* (Volumen II). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/21972-logistica-internacional-guia-de-orientacion-al-usuario-del-transporte-aereo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). *Comercio Exterior*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/herramientas/MinceturLibro2014.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/herramientas/MinceturLibro2014.pdf)

Porter, T. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

PROMPERÚ. (2019). *Super Foods Peru*. Recuperado de [https://issuu.com/promperu/docs/catalogo\\_superfoods\\_espa\\_ol\\_1\\_](https://issuu.com/promperu/docs/catalogo_superfoods_espa_ol_1_)

PROMPERÚ. (2013). *Guía de Exportación de Productos Perecibles*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1038414347rad5BBB8.pdf>

PROMPERÚ. (2012). *Guía para el exportador*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=798.26200](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=798.26200)

Reyes, F. (1993). *Marketing de ventas y de productos industriales*. Madrid: ESIC.

Salinas, P. (2007). ¿Qué es marketing industrial? *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*. Lima: Fondo Editorial, Universidad de Lima.

Shipley, D. & Jobler, D. (2001). Integrative pricing via the pricing Wheel. *Industrial Marketing Management*. (30), pp. 301-315.

Sky Airlines (2019). *Servicios de carga*. Chile. Recuperado de <https://www.skyairline.com/chile/sitios/carga>

Webster, F. (1984). *Industrial Marketing Strategy. United State of America*. “A Ronald Press publication” (2a ed.)

Wensveen, J. (2007). *Air transportation: A management perspective*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

## ANEXO A: Resumen de las principales características de los mercados industriales

**Tabla A1: Resumen de las principales características de los mercados industriales**

Características principales de los mercados industriales	
Dwyer y Tanner	Mesonero et. al
Relaciones comprador-vendedor variables	Menor número de compradores
Canales de distribución cortos	Concentración geográfica de compradores
Mayor énfasis en la venta personal	Alta concentración del poder de compra
Mayor integración en la web	Estrecha relación e interdependencia funcional entre compradores y vendedores
Estrategias promocionales únicas	Demanda derivada, elástica y fluctuante
-	Los compradores son profesionales
-	Mayor número de participantes para la decisión de compra
-	Necesidades de los compradores industriales son altamente específicas

Adaptado de: Dwyer & Tanner (2007) y Mesonero et al. (2012).

## ANEXO B: Productos industriales

**Tabla B1: Productos industriales**

Producto	Subdivisión	Ejemplos
Insumos		Lubricantes, gas, petróleo, etc.
Materias primas	Partes	Motores, llantas, ruedas, etc.
	Componentes	Hierro, hilo, cemento, etc.
Bienes de capital	Instalaciones	Construcciones, fábricas, oficinas, etc.
	Equipo	Herramientas, escritorios, computadoras, etc.
Servicios		Limpieza, mantenimiento, reparación, transporte, etc.
Suministros		Pinturas, clavos, escobas, papel, etc.

Adaptado de: Cariola (2001).

## ANEXO C: Definiciones de la estrategia de precios

**Tabla C1: Definiciones de la estrategia de precios**

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

Adaptado de: Mesonero et al. (2012).

## ANEXO D: Motivaciones primarias y secundarias del cliente industrial

**Tabla D1: Motivaciones primarias y secundarias del cliente industrial**

Motivaciones primarias	
Rendimiento	Motivación más común en empresas bien organizadas que fabrican productos para mercados muy competitivos y buscan mayor rendimiento para su empresa
Precio	La motivación por el precio no es la más adecuada porque el precio no siempre define el rendimiento. Sin embargo, este tipo de motivación se presenta en empresas con poca capacidad de análisis y en productos con poca incidencia en el proceso productivo
Calidad	Motivación presente en clientes o industrias que busquen brindar calidad en el producto o servicio que vayan a ofrecer
Innovación	Motivación presente en empresas enfocadas en el desarrollo tecnológico e innovación
Experimentación	Motivación presente en empresas tradicionales que buscan productos que ya hayan sido probados en la industria y sean seguros
Prestigio de marca	Motivación presente en empresas líderes del mercado que buscan prestigio y seguridad de uso para ellos como para los usuarios que vayan a utilizar el producto final
Servicio	Motivación presente en empresas relacionadas a procesos logísticos, asesoramiento, etc.
Motivaciones secundarias	
“Medallas”	Búsqueda de reconocimiento dentro de la organización
Luchas intestinas	Consiste en defender y elegir productos y/o servicios por valoraciones personales hacia ciertas características de este
El “sobre”	Interposición de beneficios económicos de los individuos sobre los intereses de la organización
La “simpatía”	Elección de productor y/o servicios basada en la afinidad del individuo con el técnico o vendedor de la empresa ofertante

Adaptado de: Reyes (1993).

## ANEXO E: Incentivos en la adquisición de un producto o servicio industrial

**Tabla E1: Incentivos en la adquisición de un producto o servicio industrial**

Producto	Servicios	Personas	Imagen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versiones del producto</li> <li>- Nivel de calidad</li> <li>- Uniformidad</li> <li>- Duración</li> <li>- Fiabilidad</li> <li>- Reparabilidad</li> <li>- Estilo/diseño/personalización</li> <li>- Facilidad de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> <li>Instalación</li> <li>Formación</li> <li>Asesoría Técnica</li> <li>Mantenimiento y reparación</li> <li>Habilidad</li> <li>Otros (garantías, contratos de mantenimiento, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortesía</li> <li>- Credibilidad</li> <li>- Confianza</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Símbolos</li> <li>Medios comunicación empleados</li> <li>Atmósfera/espacio físico</li> <li>Acontecimientos o eventos</li> </ul>

Adaptado de: Mesonero et al. (2012).



**ANEXO F: Exportaciones por Sectores Económicos en el Perú**  
**(Millones de USD)**

**Tabla F1: Exportaciones por Sectores Económicos en el Perú (Millones de USD)**

Principales productos exportados	2014	2015	2016	2017	2018	Part. 18%
Tradicionales	26.915	22.780	25.498	32.643	34.483	72%
Minero (cobre, oro y zinc)	19.597	18.223	21.046	26.540	27.589	58%
Petróleo y Gas natural	4.721	2.377	2.305	3.488	4.201	9%
Pesquero (harina y aceite de pescado)	1.733	1.457	1.269	1.789	1.937	4%
Agropecuaria (café, azúcar y chancaca)	863	723	878	827	755	2%
No tradicionales	11.726	10.906	10.813	11.742	13.219	28%
Agropecuaria (uva, palta, arándano, espárrago, mango, etc.)	4.202	4.390	4.687	5.104	5.860	12%
Químico (plástico, óxido de zinc, ácido sulfúrico y otros)	1.520	1.402	1.340	1.381	1.549	3%
Textil ( <i>T-shirts</i> y otras prendas de algodón, lana y pelo fino)	1.806	1.331	1.196	1.272	1.400	3%
Pesquero (pota, langostino, pescado y conservas)	1.189	951	926	1.089	1.369	3%
Sidero-metalúrgico (zinc en bruto, barras de acero y otro)	1.060	998	991	1.150	1.193	3%
Minería no metálica (fosfatos de calcio natural y otro)	665	698	642	587	627	1%
Metal mecánico	598	544	460	534	596	1%
Forestal	171	151	129	122	124	0%
Joyería	50	58	77	106	112	0%
Otros (papel, artesanía y cuero)	464	384	364	398	388	1%
Total	38.641	33.686	36.312	44.385	47.702	100 %

Adaptado de: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018).

## ANEXO G: Variables a considerar para la exportación de espárragos

Tabla G1: Variables a considerar para la exportación de espárragos

Categoría	Hortalizas
Presentaciones para la exportación	- Fresco - Congelado - Procesado/en conserva
Temperatura	0 a +2 °C / 32°F a 36°F
Humedad relativa	90 a 98
Envase	- <i>Espárrago fresco</i> : caja de cartón plástico corrugado - <i>Espárrago en conserva</i> : envase de vidrio para presentación líquida, caja de cartón corrugado para presentación sólida
Tiempo de almacenaje	2 a 3 semanas
Etileno y olores	Sensible al etileno
Compatibilidad con otros productos	Compatible con productos sensibles al etileno, como: alcachofa, arveja, bayas (excepto arándanos), uvas (sin dióxido de sulfuro), y otros

Adaptado de: PROMPERÚ (2013) y PROMPERÚ (2019).

## ANEXO H: Variables a considerar para la exportación de mangos

Tabla H1: Variables a considerar para la exportación de mangos

Categoría	Frutas
Presentaciones para la exportación	- Fresco (mango Kent) - Congelado (mango Edward) - Deshidratado - Procesado/en conserva
Temperatura	9 a 14 °C / 48.2°F a 57.2°F
Humedad relativa	85 a 95
Envase	Caja de cartón corrugado o microcorrugado
Tiempo de almacenaje	2 a 3 semanas
Etileno y olores	Productor de etileno y sensible a la refrigeración
Compatibilidad con otros productos	Compatible con productos productores de etileno y sensibles a la refrigeración, como: palta, chirimoya, granadilla, maracuyá, papaya, piña, tomates maduros y otros

Adaptado de: PROMPERÚ (2013) y PROMPERÚ (2019).

## ANEXO I: Variables a considerar para la exportación de arándano

Tabla I1: Variables a considerar para la exportación de arándano

Categoría	Frutas
Presentaciones para la exportación	- Fresco - Congelado - Deshidratado - Procesado/en conserva
Temperatura	4.5°C / 40.1°F
Humedad relativa	90 a 95
Envase	Caja de cartón corrugado o microcorrugado
Tiempo de almacenaje	3 a 8 semanas (calculado con base en el tiempo de almacenaje de la mandarina)
Etileno y olores	Productor de olores si es tratado con bifenilo
Compatibilidad con otros productos	Compatible con productos sensibles a la humedad como limón, mandarina, naranja, pepino, tangelo, tangerina, tuna y otros

Adaptado de: PROMPERÚ (2013) y PROMPERÚ (2019).