

Sky Airline

**LOW COST
MADE IN CHILE**

➤ Introducción

¿Se imagina viajar de Santiago a Concepción por 20 dólares? Si el trayecto es en bus sería un buen precio. ¿Pero en avión? Lo puede hacer con Sky Airline, la primera aerolínea *low cost* de Chile. Con estos precios, la empresa entró a competir en Latinoamérica y se metió de lleno en la lucha por conquistar segmentos que no están dispuestos a pagar altos precios. Es un modelo parecido al de las aerolíneas Azul en Brasil, Viva Colombia en Colombia y Volaris y Viva Aerobus en México, las pioneras del modelo *low cost* en la región.

Pero Sky Airline dio un paso más allá, tal como lo reflejó el diario Clarín de Argentina: “La compañía chilena implementó definitivamente el modelo *low cost*, comenzando a cobrar por el equipaje despachado, la elección de asiento y mascotas en cabina, entre otros servicios adicionales que los pasajeros pueden contratar según sus necesidades. Desde enero, la aerolínea venía anunciando este cambio con la campaña ‘La nueva forma de volar’, siendo la culminación de un proceso que empezó hace dos años”.¹

¿Qué ha pasado en América Latina que hoy los viajes *low cost* tienen tanta demanda? ¿Cómo y por qué han aumentado las líneas aéreas que operan así? Según los datos del Programa de Desarrollo Logístico para América Latina (LOGRA), arrojados por el CAF, el Banco de Desarrollo de América Latina, el tráfico de pasajeros de vuelos intrarregionales y domésticos aumentó de 162 millones en el año 2006 a 320 millones en 2015. Lo anterior se suma a que la capacidad de las aerolíneas para operar –que se mide en el número de asientos– ha crecido en un 5% anual durante el mismo período.²

Si bien en los países de la región hay altas trabas gubernamentales para entrar al negocio de la aeronáutica civil –como los altos impuestos– y el proteccionismo juega a favor de las empresas nacionales (las tasas y servicios en los aeropuertos son altos), eso no ha impedido que el transporte por vía aérea haya crecido significati-

(1) https://www.clarin.com/todoviajes/tips-de-viaje/tenes-saber-vuelos-low-cost_0_S1MdEiax.html

(2) http://economia.elpais.com/economia/2017/01/20/actualidad/1484930868_319507.html

vamente durante los últimos años. Tal como afirma Joan Rojas, consejero delegado de ALG, empresa de consultoría especializada en transporte, infraestructura y logística, “en 2006, América Latina tenía solo cuatro aeropuertos que movían entre 10 y 25 millones de pasajeros. Ahora son nueve y en los próximos años probablemente veremos muchos más”. Pero, según el mismo Rojas, la variable quizás más relevante fueron las fusiones fuertes entre aerolíneas, como LATAM, Avianca-Taca, Copa y Aeroméxico; estas alianzas consolidaron la industria aérea en la región.

“Han desaparecido muchas empresas ineficientes y se han consolidado unas compañías muy importantes. La aviación es un negocio de economía de escala y son las empresas grandes y eficientes las que pueden resolver los problemas de movilidad de la población y conectar un mercado con el resto del mundo. Los países que más han desarrollado su transporte aéreo son los que apostaron por la liberalización y se abrieron a esas empresas de referencia, en lugar de proteger las aerolíneas nacionales”, afirma Rojas.

Es en ese contexto en el que ha entrado a participar Sky. El nuevo modelo aún no cumple dos años y ya hizo que LATAM, su principal competidor en el mercado aeronáutico civil chileno, implementara una estrategia “semi low cost”. Porque a pesar de que Sky fue fundada hace 15 años por el empresario alemán Jurgen Paulmann, desde la compañía señalan que están recién empezando: en 2015, cuando la nueva administración liderada por el hijo de Jurgen, Holger Paulmann, decidió llevar a cabo el modelo low cost, Sky Airline sufrió una reestructuración que terminó por hacerle contrapeso a LATAM. Consecuentemente, el modelo de negocios cambió radicalmente, por lo que Sky es una compañía completamente diferente a la establecida por su fundador.

Según los datos del 2016 de la Junta Aeronáutica Civil, ese año Sky Airline transportó 2.750.568 de pasajeros en vuelos nacionales, mientras que 5.201.652 viajeros prefirieron LATAM. Si bien hay una diferencia de 2.451.084 pasajeros a favor de LATAM, la compañía controlada por el grupo Cueto creció un 8,5%, mientras que Sky Airline tuvo un crecimiento del 12%. Sin embargo, LATAM sigue contro-

lando el 48% del mercado nacional, mientras que Sky tiene un market share del 25,4%.

El 16 de marzo del 2017, Sky dijo adiós a sus icónicas palmeras verdes, dejando atrás el modelo legacy –de una aerolínea tradicional–, para entrar de lleno a competir con precios low cost.

“Hoy comienza una nueva etapa, en donde las personas podrán tener mayor acceso a volar, dejando atrás los tiempos cuando tomar un avión era un lujo”, sostenía categóricamente Carmen Gloria Serrat, directora comercial de Sky.³

► El precio de ser low cost

El transformarse en una empresa *low cost* implica cambios comerciales y operacionales que van mucho más allá de un bajo precio en los tickets. El nuevo modelo implica cambios comerciales y operacionales en la empresa. Tal como lo explica David Fuentes, Subgerente de Comunicaciones y RSE de Sky Airline: “Si bien el mercado es competitivo, al operador mayoritario –LATAM– le conviene tener un competidor chico, porque de lo contrario se cae en el monopolio y empiezan a regir las leyes anti monopolio. Entonces ellos siempre nos cuidaron, en cierta medida, pero no nos dejaban crecer en ese espacio. Con la nueva administración, presidida por Holger Paulmann, se dieron cuenta de que había una nueva oportunidad. Se tenía que reestructurar el core del negocio”.

Para eso se contrató una consultora, Strategy& (un equipo global de consultoría estratégica que forma parte de PWC), la cual midió la efectividad y posibilidad de efectuar del modelo *low cost* en Chile.

Según relata David Fuentes, la investigación arrojó que el mercado chileno tenía potencial para el desarrollo de una aerolínea *low cost*. “De hecho, fueron más allá y dijeron que si no éramos nosotros, iban a ser otros. Por lo tanto, si llegaba un tercer

(3) <http://impresa.lasegunda.com/2017/03/15/A/GE347AID/6C347P2D>

competidor *low cost* y estaba LATAM, nosotros quedaríamos en el medio. O nos quedábamos en el medio y nos aplastaban, o nos poníamos en una de las esquinas. Así fue como se tomó muy rápidamente la decisión”. Para julio del año 2015, la medida ya estaba tomada.

El relación al precio de un pasaje, que es la variable determinante para que una aerolínea pase a un modelo *low cost*, es un error creer que responde solo a una decisión de venta, ya que ese precio refleja las condiciones operacionales que una aerolínea realiza. Por ejemplo, una aerolínea tradicional tiene a sus aviones entre 50 minutos y una hora y media estacionados en la manga del aeropuerto. “Nosotros los tenemos 29 minutos en promedio, por lo tanto, Sky paga un menor fee de estacionamiento. Además, la idea es que los aviones nunca estén estacionados”, comenta Fuentes.

Por otro lado, la utilización de los aviones en una aerolínea tradicional está entre las 8 y 9 horas diarias, mientras que para una aerolínea *low cost*, está en torno a las 14 horas. Fuentes plantea que Sky está entre las 12 y 13 horas de utilización. “Ryan Air, que es la gran *low cost* del mundo, está en torno a las 14 horas diarias de uso. Este modelo de negocio supone que el avión nunca esté en el hangar, solo cuando tiene que hacer las mantenciones”. Al final, la filosofía de una aerolínea *low cost* es aprovechar al máximo la productividad.

➤ ¿Qué (y cómo) gana la empresa vendiendo pasajes baratos?

Ser *low cost* no solo significa tener precios bajos. Por lo tanto, para comprender el modelo de negocios –y ganancias– de una aerolínea que ofrece pasajes desde Santiago a Buenos Aires en 84 dólares por tramo, se necesita entender los costos fijos y variables de este tipo de empresa.

De partida, todos los aviones de Sky son idénticos. Esa es la base de una aerolínea *low cost*. Tienen 15 Airbus 320. En segundo lugar, la empresa no ofrece vuelos con escala; pero no porque sean incapaces de hacerlo, sino porque a los aviones se les hace mantenencias por ciclos, los que corresponden a despegues y aterrizajes, no por kilómetros recorridos. Si Sky tuviera vuelos con escalas, las mantenencias incrementarían. Eso sí, cada 48 horas de vuelo se hace un mantenimiento estándar según lo establecido por la Dirección General de Aeronáutica Civil y el fabricante Airbus.

Por otro lado, junto con la nueva imagen corporativa y la implementación definitiva del modelo *low cost*, lo que significó una inversión de 13 millones de dólares, el área comercial de Sky se reestructuró completamente. Según explica David Fuentes, los principales cambios que se llevaron a cabo fueron los siguientes:

1. Desde el punto de vista comercial, se hizo una reestructuración en los canales de venta, con principal foco en migrar la mayor parte de la venta a la página web www.skyairline.com. Además, se tomó la decisión de eliminar las oficinas comerciales, disminuyéndolas gradualmente. Por otra parte, se redefinió el foco del *contact center*, que pasó de ser un canal principalmente de venta a mediar temas relacionados con servicio al cliente.
2. En relación con el sistema de reserva y distribución (DCS/PSS, Departure Control System y Passenger Service System), Sky comenzó a utilizar un software que permite la venta de ancilares o servicios adicionales, “claves para el desarrollo del modelo de negocio *low cost*”.
3. Se hizo una alianza estratégica con el Banco de Chile, que tuvo por objetivo aumentar la participación de la aerolínea en el mercado.
4. Con respecto a la imagen corporativa, Fuentes plantea que el cambio obedece

a una mayor relación “con nuestro modelo, nuestra personalidad como empresa y rescata lo mejor de nuestra historia”.

5. Los precios bajaron en un 45% en los últimos 18 meses, de la mano de una baja sostenida en el CASK (Cost of Available Seat/Kilometer, es decir, cuánto le cuesta operar a Sky por cada asiento disponible/kilómetro). El CASK se calcula dividiendo los costos operacionales por la cantidad de asientos disponibles por kilómetro. Cuando menor es el CASK, más eficiente y rentable es la aerolínea.

Otro aspecto importante en los cambios comerciales tiene relación con el GDS (Global Distribution System), un software internacional que registra la información de las aerolíneas sobre el número de asientos disponibles en cada vuelo y su precio, y luego la distribuye a otros puntos de venta, como agencias de viajes o distribuidores mayoristas.

“Nosotros teníamos un muy mal contrato. Cuando se trabaja con GDS, ellos te cobran un *fee* por la venta de ese ticket. Y, en nuestro caso, era muy alto. Ahora renegociamos con los GDS para tener menores costos de distribución a través de canales indirectos”, explica Fuentes.

Sin embargo, Ryan Air, la aerolínea *low cost* más exitosa, no usa GDS. Pero en Sky decidieron mantener la distribución por GDS más por las características del mercado chileno que por la cantidad de ventas de pasajes.

“Hicimos la excepción debido al gran número de personas que aún compra a través de agencias y otros distribuidores, especialmente las empresas, que representan una parte importante de los ingresos de las líneas aéreas”, explica Fuentes.

No obstante, continuar con el GDS no le ha significado un costo mayor a la empresa. “En el modelo anterior vendíamos el 70% por GDS, ahora vendemos el 70% por la web. Entonces lo que estás pagando por GDS es menor. Por eso la migración al canal web es muy importante para las aerolíneas *low cost*”, reflexiona David.

Según José Ignacio Dougnac, director de Finanzas de Sky, otro de los grandes

aspectos que debieron modificarse fueron los puntos de ventas: hoy el 70% de las compras se hacen por medio de internet, lo que permitió disminuir considerablemente los costos de distribución. Por otra parte, otro factor clave que ha favorecido a Sky, en relación con LATAM, son los precios. Según explica el ingeniero comercial, cuando se compra un ticket ida y vuelta en LATAM para el mismo día (por ejemplo, ida y vuelta desde Santiago a Concepción en un solo día), te cobran la tarifa más alta. Por el contrario, como los precios de Sky están basados en una vía, el viaje ida y vuelta cuesta solo el doble que la tarifa *one-way*.⁴

Desde que hicieron efectivo el modelo *low cost*, en Sky ofrecen dos tipos de pasajes: la tarifa *light* y *plus*. La idea es que el pasajero pueda tener un viaje personalizado según lo que busca. La tarifa básica solo permite llevar un equipaje en cabina y no incluye servicios adicionales, como maleta en bodega, exceso de equipaje, la elección del asiento, prioridad en abordar y comida a bordo, entre otros. A modo de ejemplo, con el modelo anterior, - sin la opción de elegir entre la tarifa *light* o *plus*-, la comida a bordo representaba un 5% del costo, mientras que hoy corresponde al 3% de los ingresos. Es decir, se transformó en una ganancia.

Según comentó Carmen Gloria Serrat en diciembre de 2016 al diario La Tercera, “la gran ventaja de la nueva forma de volar es que el cliente tendrá la libertad de elegir y pagar de una manera justa por los servicios que él necesite, diseñando el viaje a su medida”.⁵

En relación a la ejecución de los vuelos, Sky utiliza el modelo *point-to-point*, es decir, sin escalas y con vuelos directos, en vez de *hub and spoke network*, donde se llega a un punto central (llamado *hub*), como un aeropuerto de una gran ciudad, y desde ahí se hacen conexiones. Ese es un modelo que le ha servido a Azul, - una aerolínea *low cost* brasilera-, dado que opera en un país mucho más grande que Chile.

Lo cierto es que Sky tiene grandes planes de crecimiento. Para el año 2020, busca ejecutar un plan de expansión que costaría 1 billón de dólares, lo que incluiría la renovación total de su flota por medio de la incorporación de 21 nuevos Airbus 320. Además, se están analizando opciones para abrirse a la Bolsa de Santiago.⁶

(4) <https://runwaygirlnetwork.com/2017/05/19/azul-and-sky-airline-how-to-prosper-as-latin-american-lccs/>

(5) <http://www.latercera.com/noticia/sky-airlines-revela-nueva-estrategia-venta-pasajes-low-cost/>

(6) <http://www.aviationpros.com/blog/12377020/sky-airline-to-pursue-ipo-for-continued-growth-in-latin-america>

➤ Alineando la estrategia comunicacional con el nuevo modelo de negocios

Para entender el modelo de negocios de una aerolínea *low cost*, es necesario introducir la palabra “maximización”. Todo gira en torno a maximizar la productividad. Por eso, se podría decir que maximizar la productividad es el “deber ser” de una aerolínea *low cost*.

La nueva administración de Sky, liderada por Holger Paulmann, lo tenía claro y había hecho los cambios operacionales necesarios para lograr su objetivo –como cambiar su flota a aviones idénticos–, pero debía alinearse con una estrategia comunicacional que lograra transmitir la nueva imagen corporativa de la empresa.

De esta forma, cuenta David Fuentes, lo principal era definir cómo se posicionarían públicamente. “El atributo más importante del modelo de negocios de cara al cliente, a la opinión pública, es el precio. Nos teníamos que posicionar en precio. Y así lo hicimos. Quizás en ese entonces dejamos un poco de lado la confiabilidad, que es otro atributo que necesitamos explotar”.

En Sky desarrollaron un ejercicio que creó el plan estratégico de la compañía, al tiempo que trabajaban con la agencia Pan Identity, del chileno radicado en Europa Luis Oliva, que ganó la licitación para cambiar la imagen corporativa de Sky.

Lo principal era definir la misión y visión de la compañía, que no existía, además de una propuesta de valor que tenía como foco principal la diferenciación de Sky con su competencia.

Así fue como nació ARKO, que engloba la propuesta de valor de la empresa a través de cinco dimensiones, las que serían las “anclas” de Sky en el mercado:

- ➔ 1. Precios bajos.
- ➔ 2. Confiabilidad.

- ➔ 3. Personalización del viaje.
- ➔ 4. Cercanía.
- ➔ 5. Accesibilidad.

A partir de estas dimensiones, se definió un plan de comunicaciones que buscaba entender qué pensaban o entendían los clientes por los precios bajos y las brechas que tenían con respecto a ellos. Es decir, el foco estaba en aumentar la preferencia de los clientes por medio de pasajes baratos.

Para llevar a cabo lo anterior, se hicieron una serie de *focus groups* y dos encuestas en línea. “Lo que teníamos que ir a posicionar era nuestra diferencia con la competencia. Entonces planteamos tres focos de trabajo: en primer lugar, definimos qué atributos componen las cinco dimensiones de la propuesta de valor, después hicimos un ranking de esos atributos en relación con la importancia que el cliente les entrega y la cuantificación de las brechas según la competencia”, explica Fuentes.

Los *focus groups* sirvieron para definir 13 atributos, que en su conjunto construyeron las cinco dimensiones de la propuesta de valor. Luego se le otorgó un peso a cada dimensión en relación a los atributos que desarrollaron los miembros del focus group.

En total, esos atributos correspondieron al 88% de la construcción de la preferencia por Sky por sobre su competencia.⁷

(7) El gráfico es construcción propia del estudio de Sky y solo se usa con fines académicos.

Atributos	Importancia y preferencia	Peso del componente
CONFIABILIDAD	· Puntualidad, cumple con tiempos programados	12
	· Viaje funciones como estaba previsto	8
	· Estado y aseo dentro del avión	6
	· Información transparente, clara y oportuna	5
	· Trayectoria	2
PRECIOS BAJOS	· Precios al alcance de todos	14
	· Fácil encontrar promociones	7
	· Precio adecuado servicios adicionales	6
ACCESIBILIDAD	· Viaje rápido y fluido	10
	· Sitio web fácil de usar	8
	· Aerolínea para todos	2
CERCANÍA	· PEC amable	6
PERSONALIZAC.	· Posibilidad de elegir sólo productos necesarios para el viaje	2

Por lo tanto, a partir de los atributos determinados, el plan comunicacional tenía como objetivo “aumentar la preferencia de la marca a través de un modelo de calidad que gestione los ámbitos y procesos críticos en la construcción y posicionamiento de la propuesta de valor, buscando minimizar los costos y maximizar la consistencia en la experiencia”, según lo planteado en el estudio de Sky.

Lo anterior se lograría por medio de tres líneas de trabajo:

- ➔ 1. Reducción de las brechas de ejecución durante la experiencia del cliente: cumplir la promesa de cara al cliente.
- ➔ 2. Alinear al personal interno: instalar en la compañía la promesa al cliente.
- ➔ 3. Posicionar los cinco atributos de la propuesta de valor en el mercado a través de las comunicaciones.

Con diagnóstico en mano, ahora el trabajo de Sky era posicionar, por medio de las comunicaciones externas, a la primera aerolínea *low cost* de Chile en un mercado con una inmensa participación del gigante LATAM.

➤ Antes de las comunicaciones... el cambio de imagen

“Nosotros les dijimos desde el comienzo que el tema de un cambio de marca tenía muy poco que ver con el cambio de un logotipo. Realmente [el cambio de marca] pasaba por reconocer quiénes eran. Que esto fuese una expresión de su identidad y no una respuesta estética o de tendencias. A nosotros eso nos importa bastante poco”. Así recuerda Luis Oliva el comienzo de su trabajo con Sky. Para él era más importante que en la compañía definieran qué querían ser, qué significaba el modelo *low cost*, cómo eran sus puntos de contacto con la realidad y “entender los gaps que existían entre lo que ellos querían hacer y lo que estaban pudiendo realizar”, antes de decidir qué colores mantener o modificar.

Para Oliva el *branding* es mucho más profundo que ser creativos. Y por ello fue un

proceso de cocreación entre la agencia y los dueños de la empresa, pues se debía tener en cuenta la visión de la compañía. “Ellos se sentían una compañía verde, así como Santander es rojo. Pero había mucho más azul que verde, ya sea en el logotipo o en los aviones. Aunque el azul era un color que de alguna manera tenían prestado, no les pertenecía. Desde el año 98 que Lan es azul. Y ellos lo entendían, por eso se sentían verde a pesar de que predominaba el azul. En el fondo eran verdes porque no les quedaba otra, no por elección”.

Si es que se pudiese definir la hoja de ruta del trabajo de Pan Identity con Sky, la premisa principal sería “ser atrevidamente lógicos”. En palabras del propio Luis Oliva, “ellos nos decían que estaban siendo súper innovadores y yo siento que ese concepto está muy fácil en la boca de cualquier persona. Compañías realmente innovadoras en el mundo hay muy pocas. Los mirábamos con cara de... Pero al final les dijimos que no estaban haciendo nada nuevo, pero había cosas muy lógicas. Esa es la idea de ser ‘atrevidamente lógicos’, decir que vamos a hacer cosas que tengan sentido, nos vamos a atrever, vamos a asumir el riesgo, vamos a ser los primeros, nos vamos a tirar a la piscina... aunque tampoco eran locuras”.

En ese entonces, en Chile recién surgía Wom, una empresa de telecomunicaciones tras la compra de Nextel por parte de Novator. A diferencia de los gigantes de ese rubro, como Entel y Movistar, Wom pasaba a ocupar un espacio en el mercado mucho más irreverente, juvenil y rebelde. De hecho, cuando se lanzó Wom, la publicidad de la empresa aludía a su competencia con mensajes como “Que al navegar no te den ganas de vomistar”, por lo que Movistar presentó una queja formal ante el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria. Wom llegó incluso a hacer un comercial donde parodiaban a Evo Morales.

Con esta nueva forma de hacer publicidad por parte de Wom, desde Sky señalaban que querían ser como ellos. “Veíamos a Wom y nos parecía que tenía un posicionamiento comunicacional súper claro, irreverente, sexista, nocturno y, para mí al menos, al borde del mal gusto. Puede ser que a mí no me guste, pero me parece súper adecuado para su target comunicacional. Había grandes corporaciones y fal-

taba el desordenado. Pero yo miraba a la gente de Sky y no veía por ningún lugar a Wom. Eran ingenieros, ordenados, tranquilos”, comenta Luis.

Pero el hecho de que en Sky hayan sido más tradicionales y, por lo mismo, no pudieran hacer lo que hacía como Wom, a juicio de Oliva tiene una explicación muy relevante. Para él, lo más importante, cuando se hace una campaña comunicacional y hay un cambio de imagen corporativa, es que la comunicación externa esté alineada con la interna.

“La marca no tiene que ver con exclusivamente con el *marketing*. El *marketing* es parte de lo que ayuda a construir la marca. La marca no tiene que ver con el logo y la pintura del avión. También tiene que ver con la gestión de RR.HH., el tipo de personas que vas a contratar, cómo vas a evaluar, cómo vas a premiar, en qué te vas a basar, cuáles serán los atributos que se desarrollarán... Es mucho más profundo. Lo que pasa es que finalmente el logotipo es en lo que se afirma. Lo importante es qué significa el logotipo, porque tiene que ser capaz de contener tus mensajes, tu propuesta real, la experiencia, el foco, los recursos humanos, cómo se comporta tu gente. Hay que construir una marca, no solo hacer buen marketing. Mi problema no era que querían ser como Wom, sino que al interior no eran así”, puntualiza Luis Oliva.

Por otra parte, Sky ya tenía una historia, no nacía de la nada y aunque se estaba transformando, había gente de la empresa que no estaba de acuerdo con hacerlo por completo.

“Ese era uno de los desafíos más importantes: preguntarse cómo íbamos a ser capaces de empezar a construir una marca que quería utilizar un espacio que no existía en el mercado. Entendíamos qué querían decir con que ‘Sky puede conseguir lo que ha hecho Wom’, sobre todo porque en esa época estaba muy de moda. Y es cierto, era la oportunidad que había; no existía una línea aérea en el Cono Sur con esas características. Y justamente las líneas *low cost* permiten un discurso más informal. Pero el gran desafío era cómo contar esa historia y hasta dónde podían llegar, porque no estaban empezando desde cero”, comenta Luis.

Una vez definido hasta dónde iba a llegar y en qué quería convertirse, concluyeron que ser atrevidamente lógicos significaba que no les importaba lo que hiciera LATAM, que desde ahora Sky miraría al mercado con libertad de pensamiento. En segundo lugar, comenta Luis Oliva, mientras más cambios se llevaran a cabo, más se diferenciarían y crearían su propia industria.

“Cuando nos dimos cuenta de qué marca queríamos ser entendiendo la historia de Sky, que había que atreverse a hacer cosas lógicas y que todo pasaba por volver a mirar las cosas, recién cuando todos estuvimos de acuerdo con el espíritu de esta nueva marca, empezamos a preguntarnos si azul o no, si verde o no, si palmeras o no”, recuerda Oliva.

Luego de concluir que el desafío estaba en ser capaces de ir contra la corriente cuando fuese necesario, con sentido y sin olvidar la historia de la marca, Pan Identity hizo un *benchmark* que les sirvió como hoja de ruta para las modificaciones:

➔ ¿Qué nivel de cambios necesita Sky?

Cuando surge una nueva marca, sostiene el socio de Pan Identity, se puede hacer lo que se quiera, hay completa libertad creativa. Pero cuando se modifica una marca que ya existe, “significas algo en la mente de la gente, para bien o para mal. Por lo tanto, lo primero fue comprender el nivel de cambios que Sky requería: una pequeña evolución, una gran evolución o una revolución. Todo nos indicaba que necesitaban una gran evolución porque lo que querían significar estaba bastante lejos de lo que había significado. Ellos no querían dejar de ser lo que habían sido, no estaban avergonzados de su pasado, pero aun así necesitaban un gran cambio”.

➔ ¿Qué valores se quieren mantener?

Según Luis Oliva, puede ser un símbolo, colores, el nombre o cualquier otra cosa que sea reconocida, tenga un valor y permita contar una historia. En palabras más técnicas, se trata de identificar cuáles son los *brand equity* de la marca. “Nos dimos cuenta de que el logotipo no decía mucho y se asociaban las palmeras al logo cuan-

do en realidad estaban en la cola del avión. Esta línea aérea nació para ser charter en Cuba y eso nunca sucedió, por eso tenía palmeras. No tenían nada que ver con Chile y con lo que queríamos contar. Al final sacamos las palmeras y mantuvimos el color verde”.

➔ ¿Qué color se va a implementar?

El 80% de las marcas del mundo que usan la palabra “sky” son azules o celestes. Específicamente en el ámbito de las aerolíneas, en Sudamérica todas estaban en la gama de los azules y rojos. “Nos dimos cuenta de que no había líneas aéreas verdes y ellos querían el verde, porque además sabían que el azul estaba prestado. Nosotros propusimos continuar con el verde porque considerábamos que era el elemento de marca con más valor”, sostiene Luis.

Por otra parte, se eligió el morado por dos razones principales: primero, porque tampoco hay aerolíneas moradas, y segundo, porque la nueva marca de Sky nacía para vivir en entornos digitales más modernos y dinámicos. Según Oliva, el verde y el morado le entregaban una identidad cromática a la empresa.

➤ El cambio de logotipo

Pan Identity, en conjunto con los directivos de la compañía, decidieron que la letra k de Sky estaría al revés, pero no por un mero capricho estético, sino porque se transformaba en una flecha. “Es una marca sin símbolos pero llena de simbolismos. Nos dimos cuenta de que dentro del logotipo había una flecha que se formaba con la k al revés, lo que significaba que irían hacia adelante. Como una flecha es un elemento que está en todas partes, se transforma simplemente en un relato, habla de algo que se va a mover. El simbolismo está en atreverse a intervenir la realidad e incluso hacerlo de modo equivocado para tener un nuevo contenido. Esto era atrevidamente lógico. La k no puede estar gratis, tiene que aportar”, explica Luis.

Así, la propuesta de valor de Sky se llamaría “ARKO” porque responde a ese mismo relato de la “k” que se transforma en una flecha.

➤ Comunicaciones externas y marketing

Teniendo como base la propuesta de valor con las cinco dimensiones ancla de Sky, David Fuentes y su equipo plantearon una estrategia comunicacional que se basó en tres puntos:

- ➔ **1. Comunicaciones externas:** incluye un plan de relacionamiento con los stakeholders y trata los temas de las tasas de embarque y las conexiones aeroportuarias. Además, instala la propuesta de valor por medio de la gestión de preferencia.
- ➔ **2. Comunicaciones internas:** el foco está en alinear el relato Sky con sus trabajadores.
- ➔ **3. Gestión de preferencia:** para instalar la propuesta de valor de la empresa externamente y así ganar nuevos pasajeros, el plan incluye la implementación de la nueva marca Sky por medio de la publicidad, la comunicación con los pasajeros y el trade marketing.

Los puntos anteriormente mencionados se desarrollarían por medio de una matriz de priorización de mensajes para posicionarse en el mercado. Esta matriz incluye los 13 atributos y el nivel de importancia para tres tipos de clientes y viajes: no voladores (solo viajan por vía terrestre), voladores de otros carriers y voladores de Sky. Los tipos de viajes se dividen en corporativos, turísticos y étnicos, que son aquellos usuarios que visitan ciudades por razones más personales o familiares, como los que además tienen una casa o familia cercana en el sur.

En el fondo, lo que hace la matriz es priorizar los mensajes según las brechas de percepción por tipo de clientes y viajes. Se adjunta un ejemplo desarrollado por Sky:

	No voladores			Voladores otros carriers			Voladores SKY		
	Corporativo	Turismo	Étnico	Corporativo	Turismo	Étnico	Corporativo	Turismo	Étnico
Puntualidad, cumple con tiempos programados				●					
Viaje funciones como estaba previsto				●					
Estado y aseo dentro del avión				●					
Información transparente, clara y oportuna				●					
Trayectoria				●					
Precios al alcance de todos				●					
Fácil encontrar promociones				●					
Precio adecuado SSAA				●					
Viaje rápido y fluido				●					
Sitio web fácil de usar				●					
Aerolínea para todos				●					
PEC amable				●					
Posibilidad de elegir				●					

Las casillas grises indican qué atributos le importan a cada tipo de volador. Según el estudio de Sky, “esta matriz se actualizará con el estudio de los *tracking* de imagen de marca y experiencia de viaje dos veces al año. El color refleja la salud del atributo: rojo (destruye): 0-64% de asociación a la marca; amarilla (neutro): 65-79%; verde (construye): 80-100%”. Los puntos rojos de la tabla anterior significan una mala salud del atributo, mientras que si goza de buena salud –es decir, en verde-, será gestionado como puntos grises.

En este ejemplo, los pasajeros corporativos que vuelan con otros carriers evalúan de manera destructiva a Sky. Para ellos, los mensajes tienen que ir destinados a entregarles razones para hacer cambiar su perspectiva, como “Sky fue la aerolínea más puntual de Latinoamérica en 2016”⁸

Cuando se definen los mensajes que hay que comunicar luego de entender las brechas que existen (planteadas en la matriz), se trabaja el posicionamiento a través de dos formatos:

1. Campañas: Es un período de tiempo donde se aborda una dimensión específica de la propuesta de valor. El énfasis está en los segmentos con brechas (rojos y amarillos). Es decir, estas campañas son sobre una cierta dimensión más sus atributos, además de estar clasificadas por tipo de cliente y tipo de viaje.

2. Business as Usual (BAU): Funciona de forma paralela a las campañas y, según lo definen en Sky, es el “*always on*” del posicionamiento de los atributos. Tiene como objetivo no dejar espacios libres de comunicación mientras se hace énfasis en una dimensión específica de la propuesta de valor. Según explica David Fuentes, “el BAU además toma los hitos del mes (como el día del padre, la Navidad, entre otros) para posicionar ciertos atributos vestidos de estos hitos”.

Una de las nuevas formas que Sky tendrá para hacer campañas será en el avión: implementarán publicidad en diferentes soportes, ya sea en el interior como al exterior de la aeronave.

Alejandro Lois, ex Gerente de Marketing de Sky, explicó a radio Biobío: “La incorporación de este producto no es antojadiza, lo que buscamos es generar ingresos adicionales que nos permitan mantener tarifas competitivas y al alcance de todos. El principal objetivo de Sky es que más personas puedan volar e iniciativas como estas nos permiten poder entregar esa posibilidad”.⁹

Por otra parte, el plan de comunicaciones se apoya en campañas de marketing

(8) Según el informe “Punctuality League 2016” de la empresa de análisis de viajes aéreos OAG, Sky Airline obtuvo un 91,13% de OTP (desempeño de puntualidad). Es la única aerolínea de América Latina que alcanza un puntaje superior al 90%.

(9) <http://www.biobiochile.cl/noticias/2016/01/06/la-nueva-estrategia-de-sky-airlines-para-ser-low-cost-publicidad-en-todo-el-avion.shtml?ref=galeria>

a través de medios propios (como el mailing, la revista Sky, las redes sociales y los aviones) y pagados. Las herramientas que las comunicaciones externas utilizan son medios especializados, como la revista Sky, y masivos, además de seminarios y charlas. También existe la alianza Travel Sky con el Banco de Chile, un importante punto de publicidad.

Hasta ahora, la empresa está midiendo la reputación corporativa por medio del sistema de Hill+Knowlton, que implementa un modelo de percepción corporativa para gestionar la reputación de la marca. Esto se logra a través de, en primer lugar, conocer cuál es el estatus actual de la reputación corporativa de la compañía para identificar las brechas que hay entre los atributos y la audiencia. En segundo lugar, Hill+Knowlton genera conocimiento sobre la percepción de las audiencias más importantes de la empresa según su core de negocio, para luego planificar y proyectar planes de acción, los que construirán o mejorarán los atributos más relevantes para Sky.¹⁰

Si bien la implementación de la nueva imagen corporativa que acompaña la completa transformación del modelo de negocios hacia uno *low cost* es reciente, en el último *cyber monday* (29 de mayo de 2017), las ventas de pasajes de Sky superaron los récords de ventas históricos.

(10) Información obtenida de la presentación de Hill&Knowlton que solo será usada con fines académicos.

➤ Conclusiones

A pesar de que tanto la implementación de la nueva imagen corporativa como el modelo de negocios low cost son recientes, lo que más destaca hasta ahora es el trabajo de identificación de los atributos que más valoran los clientes y las brechas. Esto, porque será la base de la estrategia comunicacional de Sky para poder posicionarse en un mercado competitivo y, a la vez, dominado en un 70% por LATAM.

Mientras Sky pueda reconocer qué aspectos le importan más a sus clientes, a los pasajeros de otras aerolíneas y a los no voladores, podrá afirmarse como una empresa que permite volar a precios de un pasaje en bus.

Por otra parte, mientras antes se gestione la reputación corporativa de Sky, mayor será la ventaja competitiva de la empresa frente a las otras aerolíneas low cost que llegarán a Chile, como JetSmart, propiedad de Indigo Partners –quienes también tienen inversiones en las líneas aéreas low cost Volaris, Frontier Airlines y Wizz Air. De hecho, para bautizar el primer avión Airbus A320 que operará en Chile, la compañía lanzó un concurso a través de las redes sociales que consiste en proponer un nombre para el Halcón Peregrino Austral, que estará en la cola del avión. Además, el ganador podrá viajar gratis durante todo el 2017 en las rutas que JetSmart abrirá.

Lo anterior complica el panorama para Sky, pero la competencia en el libre mercado tiene también sus beneficios: quizá ahora la empresa nacional lanzará nuevas promociones de pasajes baratos, como lo que hizo luego de incentivar a que en Facebook los usuarios pusieran “me gusta” a una publicación que, de alcanzar los 1.990, lanzaría tarifas light desde \$1.990. Eso se cumplió.

En relación con las redes sociales, Sky cuenta con 596.023 “me gusta” en Facebook, mientras que LATAM tiene 10.295.986. En Twitter, Sky tiene 38.000 seguidores y LATAM 460.000. Sin embargo, Sky se unió a esa red social en 2015, mientras que LATAM tiene la cuenta activa desde 2011.

Según el último informe de reclamos del transporte aéreo en Chile, desarrollado por la Junta de Aeronáutica Civil (del año 2016), los principales motivos de reclamos fueron problemas con el equipaje, cancelación o retraso del vuelo y restricciones del pasaje. Ese estudio concluyó que por cada 100.000 pasajeros transportados, LATAM tiene 30 reclamos, mientras que Sky 65. Si bien Sky puede presentar una gran alternativa para ciertos pasajeros –por sus precios mucho más bajos que los de LATAM–, algunos podrían privilegiar una mejor experiencia por sobre el valor del ticket. Lo relevante, entonces, no es solo identificar a qué atributos los clientes y posibles pasajeros de Sky le entregan una mayor valoración, sino que también mejorar la reputación, que se construye a través del número de quejas y reclamos, los que podrían propagarse rápidamente por las redes sociales.

➤ Sobre la empresa

Fundada en 2002 por Jurgen Paulmann, Sky Airline buscaba ser una alternativa de vuelos, específicamente nacionales. Sin embargo, en 2015 la empresa decidió cambiar su modelo de negocios a uno low cost, para competir con LATAM, quien controla cerca del 70% del mercado nacional.

Sky cuenta con 15 aviones Airbus A320 y vuela a 14 destinos en Chile y 5 en Latinoamérica: Lima, Buenos Aires, Córdoba, Montevideo y Mendoza.

Sky recibió el premio SkyTrax World Airline Awards a la Mejor Aerolínea Regional de Sudamérica en los años 2014, 2015 y 2016.

En total, 1.500 personas trabajan en la empresa Sky Airline.