



La estrategia corporativa de las aerolíneas

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Las grandes empresas (corporaciones) suelen integrar varios negocios, más o menos relacionados entre sí. Esto obliga a añadir un nuevo nivel estratégico, por encima del nivel correspondiente a la estrategia de cada negocio, el nivel de la **estrategia corporativa**.

Algunos de los elementos que en una empresa constituida por un único negocio se incorporan a la estrategia de negocio pasan entonces a ese nuevo nivel, el nivel corporativo. Es el caso de elementos clave en el liderazgo de la empresa, como la definición de **la misión** (para qué existe la empresa), **la visión** (cuál es la ambición de la misma, dónde se pretende ir en el medio y largo plazo) y **los valores** que se deben respetar en el camino hacia esa visión. Mantener estos elementos en el nivel de negocio supondría establecer misiones, visiones y valores distintos para los distintos negocios, y por tanto podrían no coincidir, lo que podría generar conflictos y dificultar las sinergias entre los distintos negocios.

Otro elemento a incluir en la estrategia corporativa es la configuración de la **cartera de negocios**, es decir, las decisiones relativas a qué negocios se añaden a la cartera, qué negocios se mantienen y qué negocios se eliminan (se venden, por ejemplo). La **matriz del BCG** es una herramienta clarificadora de análisis de esa cartera, que usa como indicadores la tasa de crecimiento del mercado y la participación del negocio en dicho de mercado.

Además de la composición de la cartera, la estrategia corporativa asigna roles y objetivos a los distintos negocios incluidos en la cartera.

2 Introducción

Cualquier negocio o empresa que compita en un mercado liberalizado debe plantear la forma en que va a competir en ese mercado. Dicho con otras palabras, debe escoger la forma en que, a partir de sus recursos, va a configurar una propuesta de valor atractiva para una parte sustancial del mercado. Es lo que denominamos estrategia de negocio, o estrategia de la unidad estratégica de negocio.

Si la empresa tiene éxito, es probable que su propio crecimiento la lleve a incorporar otros negocios. La génesis de esos nuevos negocios puede ser muy diversa. Veamos algunos ejemplos.

La empresa podría por ejemplo comprar una empresa o negocio competidor. Si lo hace puede optar por dos formas de incorporación, amén de otras intermedias. La primera sería desmembrar el negocio adquirido, añadiendo los recursos provenientes del mismo a su negocio original. En este caso la empresa seguiría gestionando el negocio original, aunque con más activos y recursos. Otra forma de incorporación consistiría en mantener el negocio nuevo como negocio independiente, con lo que la empresa tendría en realidad dos negocios que, en algunos casos, podrían llegar incluso a competir entre ellos.

Algunas empresas convierten por otra parte en negocios lo que en principio son departamentos o áreas del negocio original, es decir, convierten en negocio abierto a otros potenciales clientes lo que en principio sólo prestaba determinados servicios de manera interna. Sería el caso de una aerolínea que ofertara su servicio de mantenimiento de aeronaves, o de *handling*, a otras aerolíneas.



La empresa puede incluso crear un nuevo negocio desde cero, destinando recursos disponibles a ese nuevo negocio, para comenzar a ofertar el servicio correspondiente a potenciales clientes. Sería lo que hicieron las aerolíneas tradicionales europeas en la primera década de este siglo, creando filiales de bajo coste (el caso de Go, creada por British Airways, o de Clickair, creada por Iberia).

Como decíamos, combinaciones de estos procesos también son posibles. En cualquier caso, el resultado será que la empresa contará a partir de entonces con varios negocios, que, en el caso más general, operarán en mercados distintos. La empresa se convertirá en lo que podemos denominar, una corporación.

Este diferente mercado para cada uno de los negocios es significativo. Pensemos que el mercado de una aerolínea estará constituido por particulares u organizaciones interesados en volar, mientras que el mercado de una empresa de mantenimiento de aeronaves, o de *handling*, estará constituido por aerolíneas u otras entidades que exploten aeronaves. En consecuencia, cada negocio debe tener su propia estrategia de negocio, porque los elementos constitutivos de esa estrategia varían necesariamente (los recursos incorporados para la producción o servucción, los segmentos de clientes a que se dirige, etc.). Aun en el caso de que se trate de negocios semejantes (que sean todos ellos aerolíneas, por ejemplo), necesitarán previsiblemente estrategias de negocio distintas, apuntando a segmentos distintos del mismo o diferente mercado; parecería poco recomendable que apuntaran al mismo segmento del mismo mercado, porque las forzaría a competir entre sí.

La corporación intentará en cualquier caso obtener sinergias de la colaboración entre los distintos negocios. En muchos casos serán estas sinergias (potenciales) las que habrán movido a la empresa a incorporar el nuevo o nuevos negocios. Convendrá incluso adoptar determinadas decisiones de manera común para los distintos negocios. Surge así la necesidad de tomar ciertas decisiones a nivel conjunto, por encima del nivel del negocio. Emerge así la necesidad de contar con una estrategia corporativa, esto es, una estrategia a nivel de corporación. Se trata no obstante de una estrategia que poco tiene que ver con la estrategia de negocio.

3 Objetivos

La lectura de este artículo permitirá al lector o lectora:

- Identificar los distintos niveles de estrategia.
- Listar los componentes que habitualmente integran la estrategia corporativa.
- Describir esos componentes en términos de contenido y utilidad.
- Identificar esos componentes para alguna de las corporaciones de transporte aéreo más conocidas.

4 Desarrollo

En el seno de grandes empresas, que integren varios negocios, conviene desplegar la estrategia en tres niveles (ver Imagen 1): la **estrategia corporativa** (a nivel de la corporación en su conjunto), la **estrategia de negocio** (para cada uno de los negocios, también denominados, *unidades estratégicas de negocio*), y la **estrategia funcional** (que correspondería a cada área o departamento de cada negocio). Se podría cuestionar en este último caso si es apropiado o no hablar de estrategia, por

entender que (1) las decisiones en este último nivel tienen más bien un carácter táctico, y que (2) las decisiones de carácter estratégico encuadrables en cada área funcional tendrán que ser tenidas en consideración en el nivel superior, el del negocio. En relación con esta última consideración, es importante entender también que la jerarquía de los tres niveles se establece en cascada, esto es, la estrategia del nivel superior condiciona y establece los límites de la inmediatamente inferior.

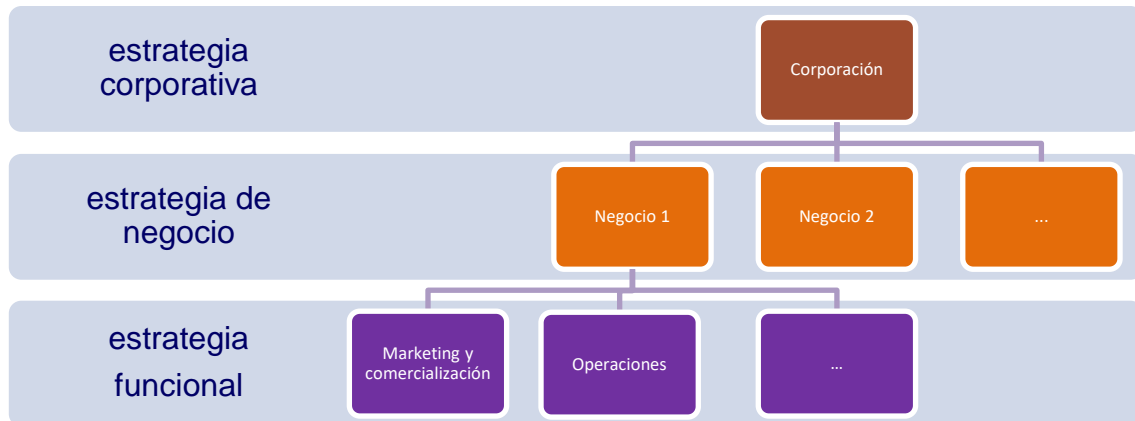


Imagen 1. Representación gráfica de los tres niveles de estrategia

4.1 La estrategia corporativa: componentes que la integran

La estrategia corporativa va a establecer, en correspondencia con lo comentado, dos tipos de componentes:

- Los referentes principales que deben guiar el comportamiento de todos los implicados e implicadas en la corporación. A menudo se concretan en lo que se denomina misión, visión y valores, y parten de los objetivos de los citados implicados e implicadas.
- Los negocios que integran la corporación, así como las exigencias (objetivos) establecidos para cada negocio.

4.2 Misión, visión, valores

La empresa debe establecer unas referencias claras que guíen la acción de todos los implicados e implicadas en su día a día, y que parten a su vez de los objetivos de éstos en relación a la empresa. A menudo estas referencias se concretan en tres declaraciones:

- **La misión:** especifica el para qué está la empresa, cuál es su objetivo máximo, porqué debe de existir. Southwest Airlines, por ejemplo, dice que su objetivo es "conectar a las personas con lo que es importante en sus vidas a través de vuelos agradables, confiables y de bajo costo". En Virgin Atlantic dicen que su propósito es dar la posibilidad a todos de conquistar el mundo ("to empower everyone to take on the world").
- **La visión** establece por su parte objetivos más concretos y temporalizados, habitualmente en términos retadores. Southwest Airlines dice que su visión es



convertirse en “la aerolínea más querida, más eficiente y más rentable del mundo”. La visión de Virgin Atlantic coincide en parte con la de Southwest, que anhela ser la compañía de viajes más querida (“to be the most loved company”).

- Los **valores** especifican los comportamientos que la compañía espera y fomenta entre las personas que trabajan para la misma o colaboran con ella. Southwest Airlines detalla un importante número de valores, que clasifica en tres apartados: los relativos a las personas en sí mismas, los que rigen el tratamiento entre ellas y los que persiguen más directamente el éxito de la compañía (ver Tabla 1).

Estas referencias no son exclusivas de las corporaciones. Cualquier empresa debería tenerlas como parte clave de su estrategia. En el caso de las corporaciones, conviene situarlas en el nivel más elevado de la estrategia, el que hemos denominado estrategia corporativa. Lo contrario supondría que cada negocio podría fijar misiones, visiones y valores diferenciados, y esto atentaría contra la necesaria sinergia entre los negocios.

Yo. Cómo me presento		
<u>Orgullo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una fuerte ética liberal • Tomar la iniciativa • Ser responsable 	<u>Integridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comportarse como el dueño • Elegir hacer lo correcto • Ser valiente 	<u>Humildad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • No tomarse a uno muy en serio • Mantener la perspectiva • No ser maleducado
Nosotros. Cómo nos tratamos		
<u>Trabajo en equipo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Practicar la civilidad • Priorizar el Equipo sobre uno mismo • Ser inclusivo 	<u>Honestidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hablar • Ser transparente • Ser responsable 	<u>Servicio con Amor:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Practicar la Hospitalidad • Guiarse por la Regla de Oro • No ser grosero
Southwest. Razones del éxito de Southwest		
<u>Eficiencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • No complicar lo simple • Mantener los costes bajos • Mantener la flexibilidad 	<u>Disciplina:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser seguros • Estar concentrados • Ser confiables 	<u>Excelencia:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados • Ganar haciendo lo correcto • Ser motivadores

Tabla 1. Valores de Southwest Airlines

4.3 La configuración de la cartera de negocios

La corporación suele incluir, como decimos, diversos negocios. Estos negocios no tienen necesariamente que estar constituidos como empresas independientes, aunque a menudo lo están. Ese conjunto de negocios recibe el nombre de cartera de negocios (o *portfolio de negocios*, en términos trasladados desde el inglés). La estrategia corporativa debe establecer, por un lado, si la composición de la cartera es la idónea y, en su defecto, la manera de optimizarla. Por otra parte, la estrategia corporativa definirá también el rol que debe jugar cada negocio desde la perspectiva de la corporación, y, en consecuencia, lo que se espera de él.

Hay formas diversas de que un negocio se incorpore a una cartera. Una de ellas es la adquisición directa de un negocio puesto a la venta por sus propietarios (ya sea una corporación, un particular, etc.). Determinado negocio que podría no estar funcionando en el seno de una corporación determinada, podría hacerlo en el seno de otra en la que encuentre más sinergias (o esa es la esperanza al menos del que lo compra). Otras veces el origen está en la conversión en negocio de cierta área funcional que venía prestando servicios de manera interna, y que se considera podría prestar servicios a otras compañías, convirtiéndose en una fuente de ingresos adicional.

Cuando la corporación es el resultado de una fusión, las empresas fusionadas darían lugar inicialmente a negocios diferenciados (al menos durante un tiempo). Sería el caso de las grandes fusiones entre grandes aerolíneas tradicionales, como Air France y KLM, o Iberia y British Airways.

También se pueden adoptar decisiones de salida de negocios desde el portfolio. La razón suele ser que la corporación no está obteniendo los objetivos perseguidos con la puesta en marcha del negocio o su adquisición. Con frecuencia se trata de los objetivos de rentabilidad, pero puede haber otros. El listado de aerolíneas que se han vendido, en parte o en su totalidad, es larguísimo.

Veamos otro ejemplo, la venta por parte de Iberia de su participación accionarial en el GDS (*Global Distribution System*) Amadeus, del que era socio fundador. Mientras los GDS aportaron ventaja competitiva a sus aerolíneas fundadoras, tenía sentido mantenerlos en el portfolio. Más tarde, las administraciones competentes consideraron que no permitir la entrada a otras aerolíneas era una forma de competencia desleal. Los GDS tuvieron entonces que abrirse a la entrada de otras aerolíneas, y las fundadoras perdieron así esa ventaja competitiva, por lo que sus inversiones en GDS dejaron de ser estratégicas. Iberia comenzó en 1999 la venta de su participación en Amadeus, en un proceso que se extendió hasta 2014. Las sucesivas ventas de acciones se explicaron como decisiones meramente financieras, concretándose en momentos de mayor necesidad de liquidez. Mantener parte de las acciones aportaba caja en forma de dividendos, y la venta de una parte del paquete accionarial suponía un ingreso puntual más elevado. El rol de este negocio en el portfolio, una vez perdido su rol estratégico, fue el de aportar caja.

4.4 Analizando la cartera de negocios

El Boston Consulting Group propone un modelo (matriz), ya clásico, para analizar cómo de sana es la cartera de productos y servicios de una empresa. Teniendo en cuenta el alcance (estratégico) de los parámetros que considera, el modelo es directamente aplicable en el nivel de la estrategia corporativa, es decir, como herramienta de análisis de la cartera de negocios.

El modelo propone tomar en consideración dos parámetros: el crecimiento del mercado y la participación relativa en él. Veamos estas dos dimensiones con más detalle.

Las innovaciones pueden definir mercados incipientes con alto potencial de crecimiento (ver Imagen 2, para la explicación que sigue). Al principio, las incertidumbres asociadas a la novedad del producto, su tecnología, etc. hacen que el mercado tarde en despegar (mercado primitivo). Si la incertidumbre desaparece y la innovación capta el interés del público, las ventas despegarán, en ocasiones de manera exponencial (mercado masivo). Decimos que el mercado ha madurado cuando la mayor parte del mercado potencial ha accedido a la innovación. El crecimiento se ralentizará entonces, porque las nuevas ventas provendrán principalmente de la reposición, es decir, ya no habrá un mercado desatendido que satisfacer.

Esta dualidad entre mercados en crecimiento y mercados maduros es relevante a la hora de intentar posicionarse en ellos. Un mercado en crecimiento ofrece más posibilidades a nuevos entrantes, aunque no exentas de riesgo. De hecho, el número de competidores en estos mercados es elevado. Por el contrario, con la maduración del mercado, muchos de estos competidores iniciales desaparecerán, y el número de competidores finalmente establecidos en ese mercado será reducido y menos cambiante.

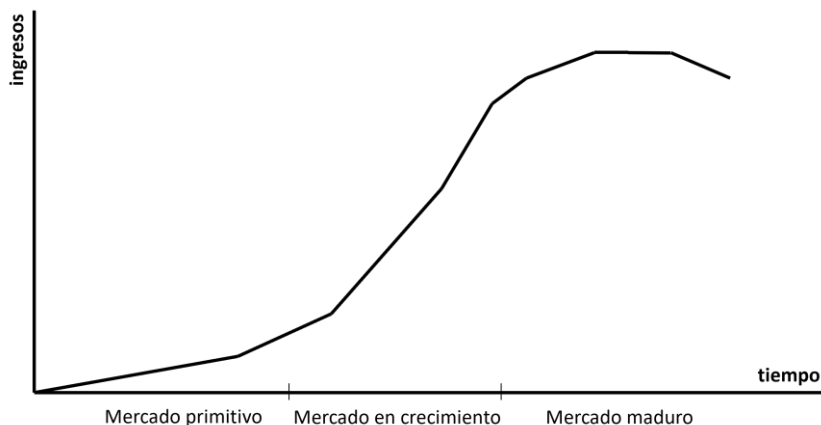


Imagen 2. Curva de crecimiento de un mercado basado en una innovación

La emergencia de la aviación de bajo coste en Europa, a finales del siglo XX y principios del XXI, ilustra bien esta evolución. El número de aerolíneas que utilizaban este tipo de estrategia se estima que creció hasta superar las sesenta. A medida que este mercado maduró, algunas quebraron (Air Madrid, por ejemplo, en 2007), otras se fusionaron (Clickair y Vueling, por ejemplo, en 2008) y otras fueron absorbidas (Go, creada por British Airways, fue absorbida por Easyjet en 2003). Hoy se estiman en poco más de veinte, con una docena de ellas bien posicionadas.

Entrar en un mercado primitivo requiere a menudo de inversión. Los ingresos son pocos y los competidores numerosos, como hemos apuntado. Sin embargo, suele ser el mejor momento para entrar, porque una vez el crecimiento se ralentice, hacerse un hueco en él será más complicado. Sólo los competidores más hábiles sobrevivirán a la fase primitiva, y esa habilidad, junto con el flujo de ingresos provenientes de un mercado desarrollado, les permitirá mantener su posición.

La matriz del BCG plasma estas circunstancias en las dos dimensiones citadas, el crecimiento del mercado y la participación relativa, para identificar cuatro posibles situaciones de un negocio. Cada situación lleva aparejada unas recomendaciones de acción para los responsables del negocio en cuestión. Es claro que las dos posiciones más interesantes son las de la derecha de la matriz (Imagen 3).

- Cuadrante superior derecho (estrellas): si tenemos una posición relativamente fuerte en un mercado en crecimiento, tenemos mejores posibilidades de capturar el valor generado en su crecimiento y de obtener una buena posición en el mercado maduro.
- Cuadrante superior izquierdo (interrogantes): la situación en los mercados primitivos es muy cambiante, por lo que podríamos tener la posibilidad de mejorar nuestra situación. Debemos en cualquier caso buscar la forma de convertir el interrogante en una estrella, o abandonar.
- Cuadrante inferior derecho (vacas): el símil de la vaca ilustra que estos negocios suelen ser buenos generadores de caja. Tener y mantener en la cartera este tipo de negocios suele ser deseable (ordeñar la vaca).
- Cuadrante inferior izquierdo (perros): ser un pequeño contendiente en un mercado que no crece es una situación poco deseable. En los mercados maduros, el aprovechamiento de economías de escala suele ser fundamental. La recomendación es valorar las posibilidades existentes de ganar participación y, si no son creíbles, lo recomendable puede ser abandonar (vender por ejemplo este negocio a algún competidor mejor establecido).

Una cartera de negocios sana debería incluir vacas y estrellas preferentemente. Las vacas generan la caja necesaria para hacer crecer las estrellas, que se convertirán en nuevas vacas una vez sus mercados maduren. Esto es además importante porque las vacas podrían no vivir eternamente (el crecimiento de nuevos mercados se hace a menudo a costa de la desaparición de otros más maduros).



Imagen 3. Matriz del BCG

5 Cierre

Una gran corporación podría albergar incluso más de un nivel corporativo. Veamos el caso de International Airlines Group (IAG). IAG es el resultado de la fusión entre la



británica British Airways (BA) y la española Iberia, en 2011. En la actualidad IAG es la empresa matriz de las dos citadas aerolíneas y de tres más (Vueling, Aer Lingus y Level), y de dos compañías más:

- IAG Loyalty, que se ocupa de gestionar los programas de lealtad de los pasajeros de las aerolíneas del grupo, y
- IAG Cargo, para el transporte de mercancías.

Es de interés observar que aerolíneas como Iberia y BA son a su vez corporaciones que integran varios negocios. Iberia, por ejemplo, explota, además del transporte aéreo de pasajeros y carga, el negocio de mantenimiento de aeronaves, con clientes como Qatar Airways o Rwandair, y el de asistencia en tierra (*handling*), y es dueña de Iberia Express.

Un ejemplo ilustrativo de optimización de la cartera de negocios nos lo ofrece la ubicación de Vueling en este entramado corporativo de varios niveles. Iberia se convirtió en el principal accionista de Vueling al producirse la fusión entre Vueling y Clickair (de la que Iberia poseía el 80%), pasando a controlar el 45,85% del capital de la firma fusionada. Con el tiempo, IAG pensó que Vueling podía jugar un rol más relevante, si era gestionada como una aerolínea autónoma, independiente de Iberia. Para materializar esta apuesta, IAG lanzó en 2013 una OPA (Oferta Pública de Adquisición de acciones), orientada sobre todo al capital en manos de otros socios (los socios fundadores de Vueling, entre otros). A partir de este cambio, el entonces Consejero Delegado de Vueling, Alex Cruz, pasó a reportar directamente al entonces Consejero Delegado de IAG, Willie Walsh.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A.; Forcadell, Francisco J. **Estrategia corporativa: un enfoque basado en los recursos (Seg. Edic.)**. McGraw-Hill, 2007.

Pidum, Ulrich. **Corporate Strategy. Theory and Practice**. Springer, 2019.

Utterback, J.M. **Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change**. Harvard Business School Press, 1994.

6.2 Referencias de fuentes electrónicas:

IAG. About us (acceso: 11 de abril de 2024) <https://www.iairgroup.com/about-us/>

Iberia. Acerca de Iberia. Una compañía, tres negocios (acceso: 11 de abril de 2024) https://grupo.iberia.es/about_us/our_activities

Southwest Airlines. About us (acceso: 11 de abril de 2024) <https://www.southwest.com/about-southwest/>

Virgin Atlantic. Our Be Yourself manifiesto (acceso: 11 de abril de 2024) <https://corporate.virginatlantic.com/content/dam/corporate/Be%20Yourself%20Manifesto%202022.pdf>