



El transporte aéreo y la innovación en modelos de negocio

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

El modelo de negocio explica, de manera sintética, cómo funciona el negocio.

La innovación en modelos de negocio se ha mostrado capaz de reconfigurar industrias enteras, mediante, por ejemplo, la creación nuevos mercados, u océanos azules en los términos ilustrativos de Kim y Mauborgne.

En el ámbito del transporte aéreo de pasajeros, la irrupción de la aviación de bajo coste se describe como un ejemplo especialmente paradigmático de innovación en modelos de negocio. La aviación de bajo coste se añadió en su momento a los clásicos modelos de negocio de las aerolíneas, el de la aerolínea tradicional y la *charter*. Con posterioridad surgió el modelo de negocio de la aerolínea regional y, más recientemente, el modelo híbrido y el de la larga cola. Podemos incluso identificar modelos más específicos, como el representado por el 'puente aéreo' de Iberia en la ruta Madrid-Barcelona, que podríamos denominar 'modelo lanzadera'.

La traslación de un modelo de negocio que está funcionando en un mercado a otro distinto es una primera forma, asequible, de innovar en modelos de negocio. Un paso más allá es llevar un modelo a una industria diferente, como hizo easyJet al crear easyGroup. La creatividad es un recurso necesario a la hora de crear modelos de negocio completamente nuevos.

2 Introducción

Entendemos hoy la estrategia de la organización como el componente esencial de la forma en que la organización persigue sus objetivos. Para ello, la estrategia debe establecer la forma en que la organización persigue una posición única y valiosa en el mercado y, a su vez, debe establecer también el conjunto de actividades a desplegar para materializar la propuesta de valor que permita alcanzar esa posición.

La trascendencia de la estrategia en el éxito de las organizaciones (de las empresas en particular) ha hecho que la ciencia de la dirección de empresas y organizaciones haya dedicado mucho esfuerzo a su estudio y conceptualización. Entre esos esfuerzos, destaca en los últimos tiempos el interés dedicado al denominado 'modelo de negocio', no sólo desde el ámbito académico, también desde visiones más prácticas, como las de consultores/as y directivos/as.

¿Por qué este interés? En primer lugar, la aparición de modelos de negocio nuevos ha sido considerada como fenómeno explicativo del éxito incontestable de un buen número de empresas de notable reconocimiento mundial (IKEA, Dell, Amazon, etc.). De hecho, la aparición de nuevos modelos de negocio lleva a la creación de nuevas industrias, o a la reconfiguración de otras. En opinión de Henry Chesbrough "una empresa tiene tanto que ganar desarrollando un innovador modelo de negocio nuevo como desarrollando una innovadora nueva tecnología" (2010).

3 Objetivos

La lectura de este artículo permitirá al lector o lectora:

- Explicar qué es un modelo de negocio, y qué relación tiene con la estrategia.

- Listar y describir los principales modelos de negocio aplicados en el ámbito del transporte aéreo de pasajeros.
- Explorar en busca de nuevos modelos de negocio aplicables al ámbito del transporte aéreo de pasajeros.

4 Desarrollo

4.1 ¿Qué se entiende por modelo de negocio?

Joan Magretta considera los modelos de negocio como "historias que cuentan cómo trabajan las empresas", y apunta: "Un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente? y ¿qué valora el cliente? Contesta también a las cuestiones fundamentales que los directivos deben hacerse: ¿cómo hacemos dinero en este negocio?, ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a un coste apropiado?". Algo más de concreción tiene la definición propuesta por Morris, Schindehutte y Allen, que explica: "Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de la estrategia, la arquitectura y la economía del negocio son adoptadas para crear ventaja competitiva sostenible en determinados mercados".

Otras definiciones recurren a describir el modelo de negocio como un conjunto de componentes. Particular predicamento ha obtenido la propuesta de Osterwalder y Pigneur reflejado en el denominado *canvas*, o lienzo, del modelo de negocio (2010). La Imagen 1 muestra el lienzo del **modelo de negocio de la aerolínea tradicional**.

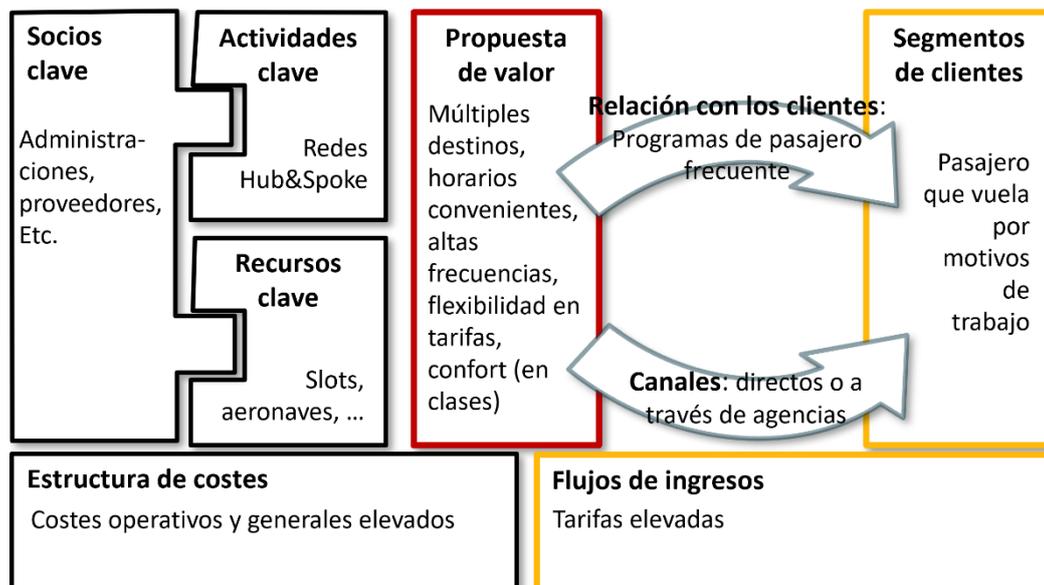


Imagen 1. Lienzo del modelo de negocio de la aerolínea tradicional

4.2 ¿Qué relación tiene la estrategia con el modelo de negocio?

El concepto modelo de negocio se confunde en ocasiones con otros situados conceptualmente próximos. Es el caso de la estrategia o el modelo económico, por ejemplo. Es comprensible, porque el modelo de negocio construye sobre ideas centrales de la estrategia y sus tradiciones teóricas asociadas. Más directamente, construye sobre el concepto de cadena de valor y las nociones extendidas de sistema de valor y posicionamiento estratégico. La estrategia es sin embargo un concepto más amplio que el modelo de negocio, incluye otros elementos y, sobre todo, es un concepto que incorpora elementos dinámicos, relacionados con la evolución en el tiempo. Podemos entonces afirmar que el modelo de negocio es una parte de la estrategia. Esta afirmación entronca con la de Casadesus-Masanell y Ricart, cuando dicen que "el modelo de negocio de una organización es el reflejo de su estrategia materializada" (2010).

4.3 ¿A qué llamamos innovación en modelos de negocio?

El verdadero potencial del concepto 'modelo de negocio' lo sitúan los autores en el descubrimiento y adopción de nuevos modelos de negocio, es decir, en la innovación en modelos de negocio. Delimitar qué entendemos por 'innovación en modelos de negocio' encierra no obstante cierta controversia.

Algunos autores entienden por innovación en el modelo de negocio cualquier modificación en uno de los elementos del modelo. Se trata de una concepción amplia del concepto 'innovación en modelos de negocio', que incluye prácticamente cualquier modificación en el modelo, aun la más nimia. Lo peor de esta definición es que desvía la atención de la innovación más radical, más disruptiva, de aquella que tiene el verdadero potencial de producir cambios importantes en los sectores industriales y en la economía en su conjunto.

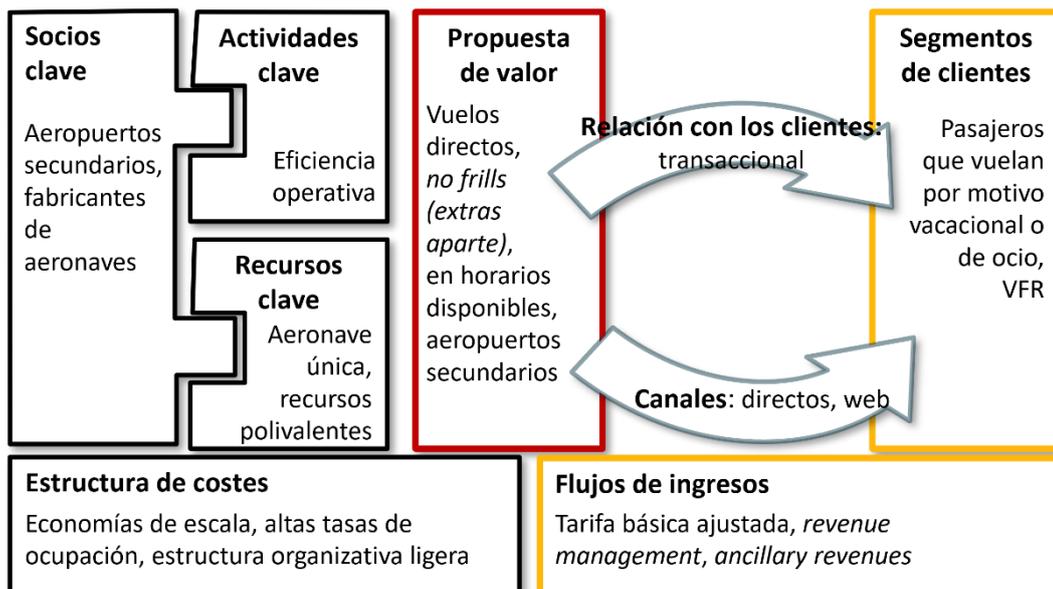


Imagen 2. Lienzo del modelo de negocio original de la aerolínea de bajo coste

Más potencial encontramos por ello en la definición propuesta por Lindgardt, Reeves, Stalk y Deimler: "La innovación se convierte en Innovación en Modelos de Negocio cuando dos o más elementos del modelo son reinventados para ofrecer valor de una nueva manera" (2009).

La irrupción del **modelo de negocio de la aerolínea de bajo coste** supone un ejemplo particularmente ilustrativo de innovación en el modelo de negocio (ver Imagen 2).

En la práctica, es usual que las innovaciones de carácter más disruptivo afecten a más de un elemento del modelo de negocio. Cambios significativos en un elemento del modelo obligan además a reconfigurar el resto del modelo, como requisito ineludible para mantener la necesaria coherencia.

4.4 ¿Cómo innovar en el modelo de negocio?

La copia o extrapolación de modelos que han funcionado bien en otros mercados o industrias se ha usado con cierta profusión para materializar la innovación en modelos de negocio. Aprovecha este mecanismo la dificultad que entraña la protección de los derechos intelectuales de un nuevo modelo de negocio (un modelo de negocio no es patentable, aunque en ocasiones se patentan elementos más concretos del modelo). Al hablar en estos casos de *nuevo*, nos limitamos en realidad a hablar de 'nuevo para el mercado', o 'nuevo para la industria'.

Un ejemplo de novedad para el mercado sería la irrupción de las aerolíneas de bajo coste europeas (Ryanair, easyJet, Vueling, etc.), que en realidad se limitaron a trasladar al mercado europeo el modelo ya probado con éxito en el mercado norteamericano por parte de Southwest Airlines.

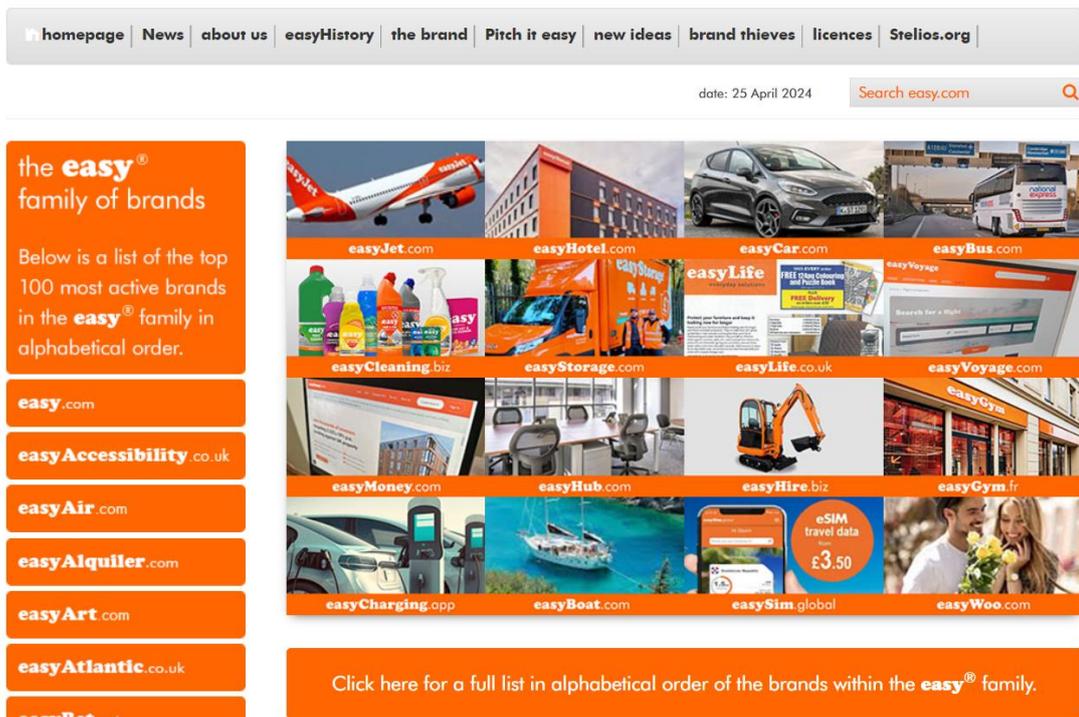


Imagen 3. Página web de easyGroup (easy.com)



La extrapolación entre sectores sería por otra parte la que acometió la propia easyJet al crear easyGroup. easyGroup agrupa un buen número de empresas de sectores muy diversos (coches de alquiler, cruceros, hoteles, alquiler de oficinas, pizzas a domicilio, y un largo etcétera), todas ellas operando con el modelo de negocio de bajo coste. El grupo opera ya más de 150 marcas en siete países (Reino Unido, Estados Unidos, Suiza, Francia, Mónaco, Grecia y Chipre), mediante redes de licenciados o franquiciados (Imagen 3).

El descubrimiento de modelos totalmente nuevos es un territorio menos estudiado, por lo que conocemos peor cómo ocurre. Algunos autores han propuesto no obstante el uso de diversas herramientas creativas en la búsqueda de modelos 'nuevos para el mundo'. Presentamos algunas, sin profundizar en ellas:

- El *Pensamiento Visual* se refiere al uso de herramientas visuales tales como fotografías, diagramas, objetos físicos, etc. El objetivo es aprovechar la habilidad del ser humano en la utilización de su sentido de la vista y la habilidad gráfica y espacial de su cerebro.
- El *prototipado (prototyping)* hace referencia a la exploración de las implicaciones no conocidas de un cambio en el modelo de partida. El método parte de confeccionar un prototipo (en este caso de un Modelo de Negocio), pasando luego a tratar de intuir su capacidad para reconfigurar el mercado actual o crear un nuevo mercado.
- *Storytelling*. Verbalizar la esencia de un nuevo modelo de negocio presenta una gran ventaja, la de facilitar la comunicación a terceros, permitiendo a éstos valorar la propuesta y aportar sus puntos de vista. Concretar las implicaciones que un nuevo modelo de negocio puede tener para una o varias personas es una excelente manera de facilitar su interpretación y su utilidad.
- La *Creación de Escenarios* es otra técnica creativa citada por Osterwalder y Pigneur que puede ser aplicada a nivel de mercado, o de cualquier otro elemento. Kotler y Caslione han propuesto su aplicación a la hora de tomar en consideración la evolución del mercado, ante la convicción de que la única forma de enfrentarse a la incertidumbre actual del mismo, es considerar diversas evoluciones posibles.
- La aplicación del *pensamiento lateral*, propuesto por De Bono en los años 60 del siglo XX, a herramientas conceptuales como la *cadena de valor* de Porter, o el *lienzo del modelo de negocio* de Osterwalder y Pigneur.

4.5 Modelos de negocio en el transporte aéreo de pasajeros

Antes de la irrupción del bajo coste, los pasajeros vacacionales eran atendidos preferentemente por las aerolíneas *charter*, y los paquetes turísticos en que se integraban sus pasajes. Es un modelo de negocio que redujo su presencia de manera drástica con la irrupción de Internet y el auge de las aerolíneas de bajo coste, debido a que estas dos innovaciones ofrecían al pasajero la oportunidad de componer su propio *paquete*. No obstante, un buen número de pasajeros continúan viajando en **aerolíneas charter**, adquiriendo paquetes turísticos más especializados y diferenciados.

La **aviación regional** usa por su parte un modelo diferente, aunque cabría en realidad hablar de dos modelos, que se combinan con peso variable. El primer modelo sería el enfocado a unir aeropuertos dentro de una región. El segundo sería



el enfocarlo a alimentar el *hub* de una aerolínea tradicional. Un caso extremo de este último modelo sería el de la valenciana Air Nostrum, que actúa como mera subsidiaria de Iberia, operando los vuelos comercializados como Iberia Regional.

Ambos modelos de aviación regional operan de manera similar, con aeronaves de baja capacidad, y ofreciendo rutas cortas y de baja o media demanda. En cualquier caso, la mayoría de las aerolíneas regionales atienden a ambos objetivos. Un ejemplo es la canaria Binter, que conecta las islas entre sí y con destinos próximos de África y la península, pero que ofrece además muchos vuelos a Madrid desde sus hubs en Tenerife y Gran Canaria, con el fin de conectar a la población canaria con el hub internacional de Iberia en Madrid y los vuelos de otras aerolíneas.

La crisis de 2008 ofreció la oportunidad a muchas aerolíneas de bajo coste de captar pasajeros que volaban por motivos de trabajo, dando lugar a lo que podemos denominar estrategia híbrida. El modelo correspondiente (**modelo híbrido**) suma componentes del modelo tradicional y el de bajo coste en distinto grado según el grado de hibridación de la aerolínea en cuestión.

También podemos observar diferentes modelos dentro de lo que tradicionalmente se ha entendido como **modelo tradicional o de servicio completo** (full service airline). Junto al modelo clásico orientado a conectar los habitantes de un país con el resto del mundo mediante redes hub & spoke, ha surgido más recientemente lo que podemos denominar **superconectores**. Sería el modelo explotado por las denominadas aerolíneas del Golfo (Qatar, Emirates, etc.), que aprovechan la ubicación geográfica de sus hubs para conectar continentes, es decir, para volar desde Europa a Asia, África o Australia, y demás combinaciones posibles entre estos continentes, haciendo escala en Oriente Próximo (Doha, Dubái, etc.).

Un modelo que podemos calificar de reciente es el de la aerolínea española Volotea, creada en 2012. La aerolínea combina características encuadrables en el modelo de aviación regional con otras habituales en el modelo de bajo coste. Su enfoque apunta a rutas de baja y media demanda, desde aeropuertos con poco tráfico, y ofreciendo bajas frecuencias semanales, pero se extiende más allá de un ámbito regional, abarcando buena parte de Europa. Mateu y García Torregrosa entienden se trata de un modelo diferente, que denominan **de larga cola** (*long tail*), por su similitud con un modelo identificado en otras industrias (2021).

El modelo long tail en la edición de libros, por ejemplo, se basa en la edición de títulos que no pueden entrar en el circuito editorial convencional, porque no se espera un número importante de ejemplares vendidos. La edición y comercialización de muchos de estos títulos permiten sin embargo que Bubok, y otras empresas con un modelo semejante, alcancen cifras de ventas importantes, y, al mismo tiempo, la rentabilidad. La larga cola se refiere a que, si ordenamos los títulos editados en función de las ventas por título y prescindimos de los más vendidos (parte izquierda de la Imagen 4) queda todavía una larga lista de títulos cuyas ventas agrupadas pueden suponer un volumen importante (parte derecha). La edición digital y electrónica, y la comercialización a través de Internet, han hecho posible un modelo que no funcionaría con la impresión tradicional en papel y los canales clásicos de venta de libros (librerías).

Otras lógicas estratégicas aprovechan oportunidades más específicas, que pueden dar lugar a otros modelos. Un ejemplo interesante es el 'puente aéreo' entre Madrid y Barcelona, creado por Iberia en 1974. Se trata de un modelo que puede funcionar en rutas de elevada demanda de pasajeros, y que podríamos denominar, de manera más genérica, '**lanzadera**'. Esta importante demanda permite ofrecer una frecuencia de vuelos tan elevada que prácticamente es innecesario reservar

pasaje. Esto añade un atributo apreciado a la propuesta de valor, un atributo que no existe en rutas convencionales.



Imagen 4. Ilustración de la larga cola

5 Cierre

Como afirman Johnson, Christensen y Kagermann (2008), la innovación en modelos de negocio ha reconfigurado industrias enteras y ha redistribuido valor por miles de millones dólares; y eso pese a que el concepto 'modelo de negocio' emerge prácticamente en este siglo, por lo que no ha podido ser desplegado y aplicado de manera más consciente y en mayor profundidad. La innovación en modelos de negocio, entendida en su versión más radical y disruptiva, permite vislumbrar sin duda un potencial inmenso. Merece la pena avanzar en su aplicación a un ámbito en el que ya ha demostrado su potencial, el del transporte aéreo.

6 Bibliografía

6.1 Libros e Informes:

De Bono, E. **New think. The use of lateral thinking**. New York, Basic Books, 1967.

Kim, W.C. y Mauborgne, R. **Blue Ocean Strategy**. Boston, Harvard Business School Press, 2005.

Kotler, P. y Caslione, J.A. **Chaotics. The business of managing and marketing in the age of turbulence**. New York, Amacom, 2009.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. y Deimler, M.S. **Business Model Innovation**. The Boston Consulting Group, 2009.

Mateu, J.M. **Kit de recursos para start-ups**. Fundació Parc Científic Universitat de València, 2016.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. **Business Model Generation**. Hoboken, Nueva Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2010.



6.2 Artículos científicos:

Casadesus-Masanell, R. and Enric Ricart, J. **From Strategy to Business Models and onto Tactics**, *Long Range Planning*, 2010.

Chesbrough, H. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**, *Long Range Planning*, 2010.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. y Kagermann, H. **Reinventing your Business Model**, *Harvard Business Review*, 2008.

Magretta, J. **Why business models matter**, *Harvard Business Review*, 2002.

Mateu, J.M. y García Torregrosa, A. **The emergent long tail business model in the airline industry. The case of Voloteas**. *Transportation Research Procedia*, 2021.

Mateu, J.M. y March-Chorda, I. **Searching for better business models assessment methods**. *Management Decision*, 2016.

Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. **The entrepreneur's business model: toward a unified perspective**, *Journal of Business Research*, 2005.