



El proceso estratégico en la aerolínea de pasajeros

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 aerolíneas de reciente creación, y las que están utilizando una estrategia que no les funciona, necesitan una estrategia nueva.

Para identificar las posibles estrategias, y escoger la más prometedora para el cumplimiento de su misión, conviene seguir un proceso estructurado al que hemos denominado **proceso estratégico**.

El proceso estratégico se estructura en cuatro fases: (1) análisis estratégico, (2) generación de alternativas estratégicas, (3) evaluación y elección de estrategia y, finalmente, (4) implantación de la estrategia escogida.

El análisis estratégico debe extenderse a un número importante de ámbitos: el mercado de transporte aéreo de pasajeros, el sector (competidores), la propia empresa (análisis interno) y todo lo que envuelve a lo anterior (entorno).

El análisis del entorno debe incluir todos aquellos aspectos que puedan tener relevancia: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Un buen análisis estratégico ayudará a identificar posibles estrategias, buscando entre las adoptadas por los competidores, las que se aplican en otros mercados y, finalmente, mediante el descubrimiento creativo de estrategias innovadoras.

La implantación de la estrategia en aerolíneas existentes se enfrenta a menudo a resistencias notables. Combatirlas requiere de altas dosis de liderazgo.

2 Introducción

Concebimos la aerolínea de pasajeros, a los efectos de este artículo, como una organización dotada de unos recursos, unos recursos que debe emplear en cumplir una misión. **La misión** puede estar establecida de manera explícita o no. Un ejemplo del primer caso sería la misión establecida y publicada por Southwest Airlines, que dice que "la misión de Southwest Airlines es prestar un servicio al cliente de la máxima calidad, ofreciéndolo con calidez, amabilidad, orgullo individual y espíritu de empresa".

El cumplimiento de la misión de manera efectiva y sostenida en el tiempo se concreta usualmente en una serie de objetivos en el corto y medio plazo, definidos para satisfacer las necesidades y deseos de los distintos implicados en el cumplimiento de la misión, esto es, los propios clientes, pero también los empleados de la aerolínea, los accionistas o propietarios, los proveedores, e incluso la sociedad en su conjunto.

Dado que los recursos de que dispone la organización para el cumplimiento de misión y objetivos son limitados, su aplicación y utilización deberá hacerse de manera acertada, evitando errores y cualquier otra forma de despilfarro. La mejor forma de aplicar esos recursos, convirtiéndolos en servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los potenciales usuarios, es **escoger una estrategia**. Dicho de otro modo, la estrategia es la forma en que la aerolínea se plantea atraer una parte sustancial del mercado mediante la conversión de sus recursos disponibles en productos y servicios. La estrategia se convierte así en la guía de las decisiones más trascendentes a adoptar en el seno de la organización, y permite alinear todos sus



recursos, generando las sinergias necesarias para obtener los necesarios niveles de competitividad.

La mayoría de los mercados, y el del transporte aéreo de pasajeros no es una excepción, permiten la convivencia de varias organizaciones compitiendo entre sí mediante distintas o similares estrategias. Es decir, lo usual es que no todas las compañías sigan una misma estrategia, pero puede haber varias compañías con estrategias similares.

Entre las estrategias más usualmente adoptadas por las aerolíneas destacan la tradicional de red, la estrategia de bajo coste, la estrategia regional y la estrategia *charter*. Estas estrategias genéricas pueden no obstante sufrir adaptaciones cuando una aerolínea concreta las adopta.

El objeto de este artículo no es, en cualquier caso, la revisión o estudio de estas estrategias genéricas o sus adaptaciones. El objeto de este artículo es la revisión y estudio del proceso que las aerolíneas siguen, o pueden seguir, para analizar las posibles estrategias y escoger una. Es lo que podemos denominar **el proceso estratégico**.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es mostrar el proceso racional a seguir por los responsables de una aerolínea que necesita una nueva estrategia competitiva.

El lector podrá tras su lectura:

- Identificar los pasos a seguir para aplicar el procedimiento.
- Revisar los distintos elementos a analizar en el primero de esos pasos, el análisis estratégico.
- Adquirir una serie de recomendaciones, sancionadas por la literatura, para recorrer el proceso de manera acertada.

4 Desarrollo

4.1 El cuándo

Una cuestión previa sobre la que reflexionar es la relativa al cuándo la aerolínea, o más bien su equipo humano, debe activar (poner en marcha) el proceso estratégico. Los casos más comunes se pueden agrupar en dos categorías.

La primera categoría es la de aquellas aerolíneas que, por su reciente o inminente creación, aun no cuentan con una estrategia. Sería el caso de **easyjet** a principios de los años 90, cuando su fundador, Estelios Haji-loannou, daba los primeros pasos para crear la compañía, reuniendo recursos, poniendo en marcha el proceso administrativo, etc.

La segunda categoría sería la de aquellas aerolíneas ya en funcionamiento que constatan que la estrategia seguida no les está dando buenos resultados. Sería el caso de **Ryanair**, la compañía fundada en 1985 por Tony Ryan, y que en aquellos mismos años 90, sumida en números rojos, tuvo que afrontar una reestructuración (captar recursos) y confiar a Michael O'Leary un cambio de estrategia.

Las dos aerolíneas comentadas, partiendo de puntos de partida y motivaciones muy diferentes, acabarían adoptando estrategias similares. Otras aerolíneas, ante problemáticas análogas, pueden adoptar estrategias diferentes. En cualquier caso, ¿eran éstas las únicas estrategias posibles?, ¿eran las más convenientes?, ¿qué proceso habría que seguir para escoger la estrategia más conveniente?

4.2 El proceso estratégico

Se suele dar por supuesto que las decisiones importantes tomadas en el seno de las empresas se basan en comportamientos racionales. Esto no siempre es así. A menudo los procesos para la toma de decisiones incorporan ciertas, o grandes, dosis de intuición, oportunidad, y hasta visceralidad. El propósito de este artículo es no obstante describir un proceso sancionado por la experiencia y la literatura como el que más garantías ofrece de acierto en la elección. Este proceso incorpora cuatro fases. La Imagen 1 muestra estas fases.

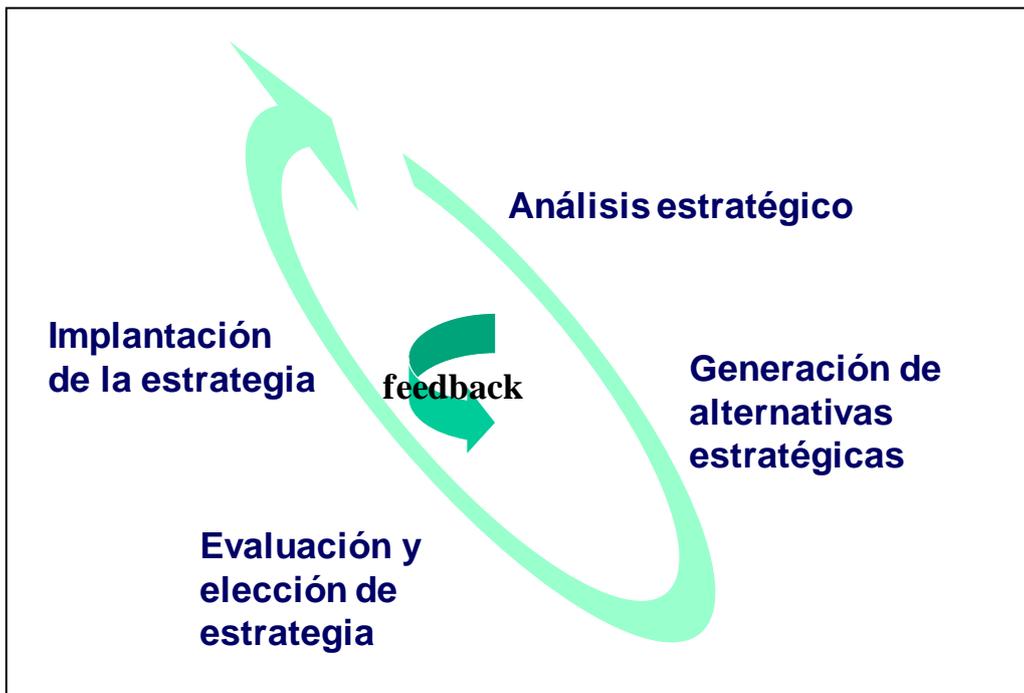


Imagen 1.- Fases del proceso estratégico

Es importante matizar dos aspectos antes de entrar a la descripción de estas fases. En primer lugar, que las fases **no son totalmente estancas**, presentando zonas de solape. Por ejemplo, un buen análisis debe ser capaz de identificar y mostrar alternativas y oportunidades, más allá de describir la situación de partida.

En segundo lugar, el proceso **dista de ser secuencial**, incorporando grandes dosis de retroactividad. Por ejemplo, el proceso de evaluación de alternativas podría mostrar carencias en el análisis realizado, y obligarnos a volver a revisar o ampliar el trabajo desarrollado en las fases anteriores. Es la idea reflejada en

la Imagen 1 con la flecha **feedback**, orientada en sentido opuesto a la dirección de avance principal.

Veamos con algo más de detalle las tareas a desplegar en cada fase.

4.3 El análisis estratégico

Esta es sin duda la fase más exigente en términos de tiempo y dedicación por parte de los responsables del proceso, aunque algunas tareas de este análisis podrían ser delegadas o subcontratadas. El número de aspectos a analizar es importante, y algunos de ellos incorporan una dimensión y complejidad notables. A esto hay que añadir la conveniencia de efectuar un análisis que vaya más allá de la descripción de los aspectos analizados, un análisis que sea capaz de categorizarlos, identificando oportunidades, mostrando riesgos, en suma, de ir más allá de lo que otros podrían ir.

La Imagen 2 resume los ámbitos a analizar. Pasamos a describir brevemente a qué se refiere cada uno de ellos:

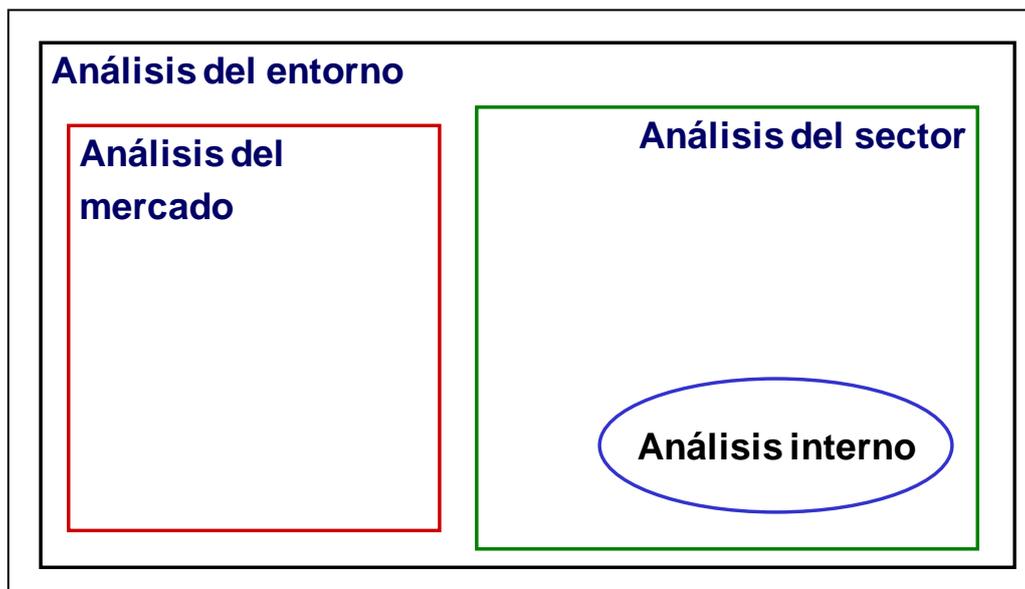


Imagen 2.- Ámbitos para el análisis estratégico

- **Análisis del mercado**, es decir, análisis del conjunto de potenciales usuarios y clientes. Resolver las necesidades del potencial usuario de la aerolínea requiere del conocimiento previo de esas necesidades. Por otra parte, esas necesidades no son homogéneas, por lo que un buen análisis lleva a la segmentación del mercado.

El análisis deberá luego profundizar en el perfil de los segmentos identificados, o al menos de los más firmes candidatos a engrosar el público objetivo de nuestra aerolínea. El perfil deberá explorar con más detalle las necesidades, preferencias, deseos, etc. del segmento, así como la información relativa al tamaño del segmento, su capacidad económica (predisposición al pago), las formas de acceder a él para ofrecerle nuestros servicios y que los contrate, etc.

La metodología disponible para la investigación de mercados puede resultar de ayuda en este ámbito de análisis.

- **Análisis del sector.** Analizar los competidores que pugnan por aquellos mercados en los que operamos o pretendemos operar es el objeto de esta parte del análisis. Nos conviene saber a quién nos enfrentamos, cuáles son sus fortalezas y debilidades, a qué segmentos atienden, qué atributos incorporan sus servicios, cuáles son sus tarifas, etc. Una categorización de la competencia puede ser de utilidad, a fin de manejar más cómodamente la información recopilada. La categorización más útil suele venir asociada a la estrategia seguida por cada competidor.
- **Análisis interno.** Conocer nuestras fortalezas y debilidades nos permitirá saber qué estrategias pueden o no ser seguidas por nuestra empresa, al menos a priori. Por ejemplo, una estrategia de bajo coste requiere apuntar al mercado masivo, movilizándolo economías de escala, lo que en la práctica se traduce en crecer con rapidez abriendo muchas rutas y adquiriendo muchos aviones. La capacidad financiera es por ello un requisito clave para abordar este tipo de estrategia. El análisis de este punto es crucial.
- **Análisis del entorno.** Todo aquello que podemos situar más allá de la demanda (clientes) y la oferta (la competencia y nosotros mismos), y que pueda tener relevancia en el marco de la elección que estamos planteando, constituye lo que podemos denominar el entorno. En realidad, este entorno es muy amplio, y agruparía componentes de muy distinta naturaleza. A efectos de no pasar por alto ningún aspecto importante, la literatura anglosajona recomienda usar el acrónimo **PESTEL**. Exponemos a continuación esos aspectos poniendo algunos ejemplos:
 - Factores políticos (P): intereses de gobiernos y demás entidades públicas relevantes, terrorismo y respuestas al mismo, zonas de tensión internacional, etc.
 - Factores económicos (E): situación en el ciclo económico, precio del combustible, etc.
 - Factores sociales (S): tendencias turísticas, gustos y preferencias, etc.
 - Factores tecnológicos (T): innovaciones en aeronaves, innovaciones en medios de transporte alternativos (AVE), innovaciones en sistemas que mitigan la necesidad de viajar (videoconferencia), etc.
 - Factores medioambientales (E, de *environmental*): sensibilidad ante la emisión de gases de efecto invernadero, resistencia a la ampliación de aeropuertos o la construcción de aeropuertos nuevos, etc.
 - Factores legales (L): establecimiento de acuerdos bilaterales de carácter liberalizador, procedimientos administrativos para la apertura de rutas, etc.

4.4 Generación de alternativas estratégicas

El análisis de la competencia, realizado en el curso del análisis estratégico, habrá puesto de manifiesto las estrategias seguidas por los competidores, lo que supone un primer abanico de opciones entre las que elegir. Conviene sin embargo hacer un esfuerzo adicional en esta fase, en busca de estrategias no usadas por la competencia. Conviene pensar que copiar las estrategias de los competidores nos obliga a competir por sus mismos clientes con sus mismas



armas. Usar estrategias diferentes a las que nuestros competidores directos estén utilizando puede tener ventajas notables. Puede por ejemplo captar clientes descontentos con la oferta actual y que a falta de otras alternativas tiene que optar por la oferta existente. Nuevas estrategias podrían incluso hacer aflorar nuevos mercados. Esto fue lo que en última instancia provocó la aparición de la estrategia de bajo coste con sus precios bajos. De hecho, un porcentaje mayoritario de los que vuelan en aerolíneas de bajo coste no habrían volado con las tarifas que las aerolíneas tradicionales ofrecían antes de la irrupción de las primeras.

El diseño de estrategias nuevas no tiene por qué estar basado en un ejercicio de creatividad. Basta en muchos casos con buscar estrategias presentes en otros mercados. Este fue por ejemplo el camino seguido por las aerolíneas europeas que adoptaron en los años 90 la estrategia de bajo coste. Se trataba en realidad de aplicar en Europa lo que Southwest Airlines había estado haciendo con éxito desde los años 70 en los Estados Unidos. Bastaba con copiar, y además se podía hacer gratis porque los modelos de negocio innovadores son difícilmente protegibles ante la copia.

La creatividad podría en cualquier caso diseñar estrategias totalmente nuevas. Este es un camino de logros más inciertos. El éxito de Southwest Airlines al *inventar* la estrategia de bajo coste puede hasta cierto punto animar a explorar este camino.

4.5 Evaluación y elección de estrategias

Elegir una estrategia de entre las que hayamos sido capaces de identificar es un ejercicio tan crítico como complejo. Plantearemos varias reflexiones al respecto.

En primer lugar, la naturaleza compleja de lo que una estrategia envuelve impide construir una herramienta que permita medir con una escala única y sencilla el grado de éxito potencial de cada estrategia alternativa.

En ocasiones se emplean procedimientos como la **evaluación multicriterio**, o la **construcción de escenarios** futuros basados en estimaciones y proyecciones. Dado que las premisas de las que se parte suelen ser cuestionables, las conclusiones también suelen serlo, y los responsables de elegir acaban escogiendo basándose más en una síntesis heurística de la información manejada, en su propio criterio y en una cierta dosis de oportunidad.

Las herramientas de evaluación comentadas pueden no obstante resultar útiles en determinadas circunstancias, o como filtro previo para preseleccionar algunas de las opciones inicialmente planteadas.

4.6 Implantación de la estrategia

Una vez escogida estrategia, llega el momento de implantarla. La implantación suele ser más fácil en organizaciones nuevas. En empresas preexistentes resulta a menudo más complicado. Las resistencias al cambio pueden ser notables, dado que un cambio de estrategia suele tener implicaciones en todos los ámbitos de motivación del personal:

- en la estructura de la empresa, que es la que establece relaciones de responsabilidad, poder, niveles retributivos, etc.



- en los sistemas de planificación operativa: tipos de objetivos e indicadores, paquetes retributivos asociados al cumplimiento de esos objetivos.
- en la formulación de la misión, visión y valores de la organización, que están directamente relacionados con la motivación trascendente de las personas que trabajan para la organización.

Para que la implantación sea lo más efectiva y menos traumática posible, se necesitan altas dosis de liderazgo. **El liderazgo** se construye a base de coherencia y una elevada capacidad de comunicación. La alta dirección debe ser capaz de justificar el cambio y describirlo con claridad, para involucrar así en el mismo a toda la organización. Sólo así se conseguirá combatir las resistencias y movilizar las necesarias sinergias. Una estrategia impuesta desde la cúspide de la organización, sin involucrar al resto del personal, podría enfrentarse a una implantación plagada de dificultades.

4.7 Quién

Nos planteamos ahora quién debería acometer las tareas incluidas en el proceso estratégico. Es claro que los máximos responsables de la aerolínea querrán reservarse el rol relevante en la elección. Su implicación en los pasos anteriores suele ser sin embargo menor, aduciendo falta de tiempo o argumentos similares.

En los años 80 se desplegaron, sobre todo en las grandes empresas, procesos estratégicos significativamente completos y complejos, lo que llevó a delegar en empresas consultoras la mayor parte del trabajo. A la hora de la elección esto llevó a que los decisores no se vieran reflejados en el trabajo desplegado, y se adoptaran estrategias que poco parecían tener que ver con el análisis realizado. Este hecho anima en la actualidad a la internalización del proceso, delegando como mucho la asistencia y guía del mismo, o determinados trabajos de campo incluidos en el análisis. Esta filosofía suele llevar a mejores resultados, diseñando y escogiendo estrategias que los implicados asumen como propias.

4.8 Estrategia deliberada vs. Estrategia emergente

El planteamiento descrito hasta ahora persigue la definición e implantación de lo que podemos denominar una **estrategia deliberada**. Siguiendo el proceso racional descrito se acaba por diseñar una estrategia teórica que, al tratarse de implementar, sufrirá ulteriores adaptaciones y cambios. La estrategia realmente implementada podría distar de manera notable de la teóricamente escogida. Surge así la denominada **estrategia emergente**, que es el verdadero resultado del proceso de implementación.

Teniendo esto en cuenta, hay autores que se preguntan hasta qué punto es conveniente adherirse a la estrategia inicialmente planteada, y si por el contrario interesa dar al proceso un grado elevado de flexibilidad. Mirado desde otro punto de vista, se podría argumentar que la estrategia deliberada está basada en conjeturas, mientras que la estrategia emergente está basada en la realidad, en los obstáculos y facilidades reales encontrados.

Éste es en cualquier caso un debate que podemos considerar abierto.



5 Cierre

El procedimiento expuesto en estas páginas puede servir de guía, aunque factores contingentes podrían recomendar adaptaciones, atajos, etc. Una organización pequeña o de carácter local, por ejemplo, podría tener muy limitadas sus opciones estratégicas, ya sea por su propia limitación de recursos o por las exigencias fundacionales. Es claro por ejemplo que **Binter** nace con la misión de dar servicio a los habitantes de las Islas Canarias, por lo que su estrategia va a tener por definición un ámbito regional. Aún así, caben formas diferentes de cumplir esa misión, y de asegurar el nicho de mercado al que esta aerolínea atiende: extender más o menos el número de destinos a los que se pretende llegar desde Canarias, hacerlo con vuelos directos o adoptando un *hub* o dos en las principales islas, asociarse con una compañía de red para establecer enlaces a destinos más alejados, etc.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Doganis, Rigas. **The Airline Business** (2nd Edition). Routledge, New York (USA), 2006.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management** (6th Edition). Ashgate, Hampshire (UK), 2007.

Wensveen, Jhon G. **Air Transportation. A Management perspective** (6th Edition). Ashgate, Surrey (UK), 2007.