



Análisis del entorno en el que opera la aerolínea

| | |
|--------------------------|--|
| 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 deben estar monitorizando, de manera permanente, el entorno en el que operan. Esta monitorización les permitirá anticipar las amenazas y oportunidades que se puedan producir en el entorno. Esa anticipación puede ser clave para el mantenimiento de su ventaja competitiva.

La monitorización del entorno deberá intensificarse en aquellos momentos en que la aerolínea busca una nueva estrategia, ya sea porque no dispone de ella (el caso de aerolíneas de nueva creación) o porque la que está aplicando no funciona, no le da los resultados perseguidos.

El análisis del entorno forma parte de esa monitorización. Entendemos por entorno todo aquello que excede al mercado en que opera la aerolínea, es decir, todo aquello que excede al conjunto de la demanda (usuarios y clientes) y la oferta de servicios de transporte aéreo (el conjunto de las aerolíneas, incluida la propia aerolínea que realiza el análisis).

Es útil categorizar todos los factores que forman parte de ese entorno en cinco categorías. Los autores anglosajones usan el acrónimo PESTE para no olvidar ninguna de estas categorías: factores políticos (P), factores económicos (E), tendencias sociales (S), factores tecnológicos (T) y factores medioambientales (E de *environmental*).

2 Introducción

Los propietarios de la aerolínea aportan fondos para su constitución y esperan que la aerolínea retribuya su esfuerzo con una adecuada rentabilidad (por la vía de pagar dividendos, incremento en el precio de sus acciones, etc.). Los trabajadores aportan su trabajo y esperan a cambio una retribución competitiva y unas condiciones de trabajo gratificantes. Los clientes pagan las tarifas establecidas a cambio de utilizar los servicios de la aerolínea en las prometidas condiciones de seguridad, fiabilidad, puntualidad, comodidad, etc. Los proveedores hacen lo propio. Las administraciones ponen a disposición de la aerolínea muchos de los elementos complementarios que ésta necesita para prestar sus servicios, como los accesos a los aeropuertos, los propios aeropuertos, los sistemas de control aéreo, etc., y exigen a cambio el pago de las correspondientes tasas y de los pertinentes impuestos.

Para satisfacer todas estas legítimas demandas la aerolínea cuenta con recursos limitados, y debe por ello ser capaz de organizarlos convenientemente. Llamamos **estrategia** a la forma en que la aerolínea se plantea usar esos recursos para obtener retornos suficientes (ingresos) de los mercados en que opera, retornos suficientes para retribuir a todos los implicados en su funcionamiento. En esencia, 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.

Escoger una estrategia es pues una tarea importante. Para identificar las posibles estrategias, y escoger la más prometidora para el cumplimiento de su misión, la aerolínea puede seguir un proceso estructurado 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, que es la fase en la que nos centramos en este artículo, 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). Es este último ámbito, el entorno que envuelve a la aerolínea, el que más en concreto nos interesa en este texto.

El análisis del entorno adquiere así un rol relevante en el curso del **proceso estratégico** desarrollado en busca de una nueva estrategia, pero puede también tener su utilidad como tarea desarrollada de manera habitual y con carácter preventivo tendente a:

- identificar oportunidades en el entorno que sugieran la conveniencia de un ajuste de la estrategia en curso,
- identificar amenazas en el entorno que puedan afectar, en el medio o largo plazo, a la vigencia de la estrategia en curso,

El análisis del entorno se convierte así en una valiosa herramienta directiva, encuadrable entre las tareas que podemos denominar como **inteligencia competitiva**.

3 Objetivos

El primer objetivo de este artículo es listar los diferentes ámbitos que constituyen el entorno en que opera la aerolínea de pasajeros. Así mismo, realizamos un primer análisis de carácter general de estos ámbitos, y ello a su vez con un doble objetivo. Por un lado, se trata de mostrar la mecánica del análisis a ejecutar. Por otro lado, y como el movimiento se demuestra andando, generamos un primer análisis del entorno actual, un primer análisis que el lector puede usar como punto de partida para un análisis posterior más riguroso y ajustado a su caso, o simplemente como un recurso para describir el entorno en cuestión.

El lector podrá tras su lectura:

- Listar los ámbitos relevantes en el análisis del entorno en el que opera una aerolínea.
- Identificar los hechos de ese entorno que pueden tener mayor trascendencia en el recorrido de una estrategia competitiva, y por tanto en la sostenibilidad en el tiempo de dicha estrategia.
- Evaluar y categorizar esos hechos en función de su impacto.
- Describir el entorno actual en el que opera una aerolínea.

4 Desarrollo

Entendemos por entorno en que opera la aerolínea como el conjunto de ámbitos relevantes, excluidos (1) la demanda de transporte aéreo de pasajeros y (2) la oferta de servicios de transporte aéreo de pasajeros ofrecido tanto por la propia aerolínea que realiza el análisis como por su competencia. Conviene especificar que la exclusión de estos dos ámbitos no significa que no hay que analizarlos. Sólo los hemos excluido de nuestra definición de entorno. De hecho, en el curso del



análisis estratégico, estos dos ámbitos merecerán un análisis específico y en profundidad.

A fin de tener todos los componentes relevantes del entorno a la vista, y no olvidar ninguno, los anglosajones utilizan una regla nemotécnica, utilizan el acrónimo **PESTE**, formado por las iniciales de todos los ámbitos relevantes, esto es: factores políticos (P), factores económicos (E), tendencias sociales (S), avances tecnológicos (T) y aspectos medioambientales (E, de *environmental*). Hay que entender no obstante que muchos de los factores a considerar podrían catalogarse en varios de estas categorías. Lo importante es en cualquier caso no olvidar ningún factor relevante.

Pasaremos a continuación a realizar ese primer análisis prometido de los aspectos relevantes en cada uno de estos ámbitos. Conviene también tener en cuenta que el análisis debe adoptar una doble perspectiva, orientada tanto a identificar potenciales amenazas como a descubrir potenciales oportunidades. De hecho, no conviene pasar por alto que muchos de los aspectos analizados podrían encuadrarse en ambas categorías: muchos hechos pueden catalogarse como amenazas al mismo tiempo que como oportunidades.

Como hemos venido comentando, comentaremos los factores que nos parecen más significativos, todo ello sin perjuicio de que otro analista, con otros criterios, pueda preferir una lista alternativa.

4.1 Factores políticos

Terrorismo, conflictos bélicos, inestabilidad política en general.

El 17 de julio de 2014 un avión holandés caía abatido por un misil lanzado desde tierra al sobrevolar la zona fronteriza entre Rusia y Ucrania. 298 personas perecían. La zona era por entonces escenario de tensiones militares entre el ejército ucraniano y milicianos prorrusos.

El terrorismo se cebó en la aviación comercial con particular inquina durante los atentados del 11S en Estados Unidos. Las medidas de seguridad puestas en marcha entonces han reducido su alcance. Aun así, algunos otros incidentes han tenido lugar en el ámbito de la aviación comercial, como es el caso de los atentados del aeropuerto de Bruselas en marzo de 2016.

Las implicaciones de este tipo de factores son diversas. Las más directas se centran en los mercados. La demanda se retrae ante este tipo de eventos. Determinados costes pueden verse afectados, como es el caso de los costes de seguridad, pero también los operativos, si resulta necesario desviar rutas, en general alargándolas.

La oportunidad puede estar en que la retracción de la demanda de vuelos a determinados destinos turísticos considerados inseguros puede impulsar la demanda de vuelos a otros destinos. Por ejemplo, parte del éxito del turismo español en los últimos tiempos podría atribuirse a la caída de la demanda turística de destinos en países árabes y del norte de África, como Egipto, Túnez, etc.

Liberalización de servicios de transporte aéreo.

Durante buena parte del siglo XX los mercados de servicios de transporte aéreo eran mercados fuertemente regulados. El acceso a la mayoría de los mercados, particularmente a las rutas internacionales, estaba limitado por los denominados Acuerdos bilaterales de servicios aéreos (ASA por sus siglas en inglés, *Air Service Agreements*). Estos acuerdos establecían qué aerolíneas



podían volar entre los países firmantes, desde qué aeropuertos, con qué capacidad ofertada y hasta con qué tarifas.

Estos acuerdos se han ido flexibilizando a lo largo de las últimas décadas, especialmente entre los países más avanzados. Conviene no obstante tener en cuenta el tipo de acuerdo vigente entre dos países concretos antes de planificar una ruta entre ambos. En el caso español, los acuerdos vigentes aparecen publicados en la web del ministerio correspondiente, el de Fomento.

Por otra parte, aunque la competencia en el transporte aéreo se ha liberalizado, el sector no deja de estar fuertemente monitorizado por las autoridades correspondientes, a menudo con el objetivo de evitar situaciones de monopolio. En el caso de la Unión Europea, la Comisión Europea mantiene una intensa labor de vigilancia, instando a corregir cualquier situación de este tipo. Un ejemplo lo tenemos en sus indicaciones para autorizar la fusión entre las aerolíneas españolas Vueling y Clickair en 2008. La CE obligó a liberar determinados slots de los que en principio disponía la aerolínea resultante de la fusión, especialmente en los aeropuertos de Madrid y Barcelona.

Esa liberalización supuso, como admitió la propia Comisaria de Competencia Neelie Kroes, una oportunidad para otras aerolíneas que quisieran abrir nuevas rutas o ampliar servicios.

Políticas de asignación de slots.

Las políticas de asignación de slots se ajustan en gran medida a los denominados derechos de los abuelos (*grandfather rights*). Esto se traduce en esencia en que prima la antigüedad, es decir, aquella aerolínea que tiene un slot asignado puede seguir usándolo, pero si deja de usarlo lo perderá, y la autoridad pertinente deberá asignarlo al siguiente peticionario (o el primero de la lista de espera).

No obstante lo anterior, se pretende también favorecer la entrada de nuevos contendientes, y priorizar servicios de continuidad, no estacionales, y, como ya hemos comentado evitar situaciones de monopolio. Las oportunidades pueden estar en este último punto.

La Unión Europea lleva varios años por otra parte estudiando la posibilidad de liberalizar este ámbito, permitiendo el intercambio de slots (la venta en la práctica). Esto evitaría la venta encubierta de slots que en ocasiones se ha producido (ver caso Guernsey, en Reino Unido), y abriría nuevos espacios de oportunidad. Hasta la fecha no parece que la UE haya encontrado la forma de abordar esta liberalización.

4.2 Factores económicos

El ciclo económico

Está demostrado que la demanda de transporte aéreo es muy dependiente de la situación económica. Las fluctuaciones en la demanda de transporte aéreo suelen amplificar los vaivenes del ciclo económico. La Imagen 1 muestra la correlación entre el crecimiento del PIB español año a año y el crecimiento del número de pasajeros en los aeropuertos españoles. Vemos que, además, la correlación es amplificada, cuando el PIB crece, el número de pasajeros crece aún más, y viceversa.

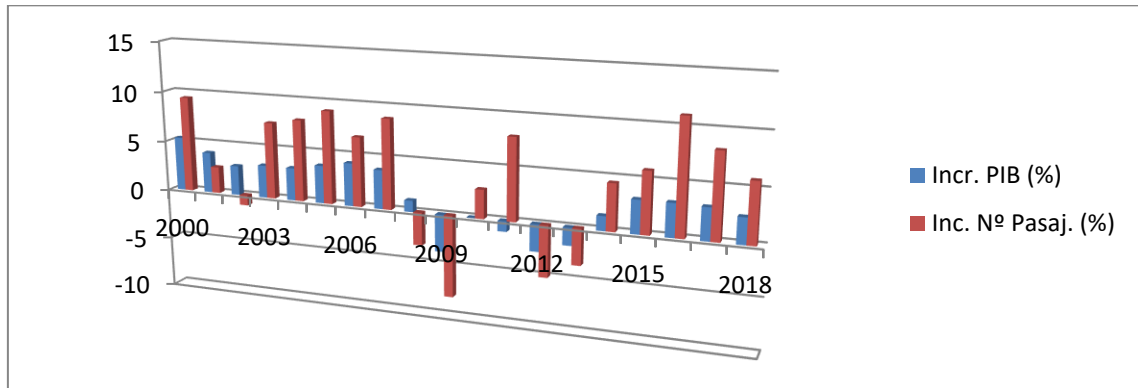


Imagen 1.- Correlación entre el PIB español y el número de pasajeros en los aeropuertos españoles (fuentes: INE y AENA)

Los periodos de recesión de la economía suelen verse por ello como momentos poco propicios para acometer estrategias expansivas. Sin embargo, como venimos comentado, las amenazas pueden en ocasiones verse como oportunidades. Citemos como ejemplo la visión de Michael O'Leary a finales de 2008. Hacía hincapié entonces el carismático jefe de Ryanair en las oportunidades que la crisis ofrecía a la compañía: caída de competidores con el consiguiente cierre de rutas y liberalización de slots, caída en la demanda de combustible con la aparejada reducción en el precio, cancelación de pedidos de aviones a los fabricantes permitiendo el adelanto en la producción de otros (los suyos), etc.

Precio del combustible

Las oscilaciones en el precio del combustible suelen suponer una molestia importante para la gestión de cualquier aerolínea. Sin embargo, en 2009 el precio que pagaba por el combustible suponía una ventaja importante para Vueling. La forma en que había negociado su compra (a un precio relativamente estable) le permitía mantener unos precios de compra inferiores a los que asumían sus principales competidores.

4.3 Tendencias sociales

Envejecimiento de la población.

Cada vez alcanzamos la llamada tercera edad en mejores condiciones de salud, en condiciones y con ganas de viajar lo que seguramente no hemos podido viajar durante nuestra edad laboral. Las pensiones públicas y privadas permiten además financiar esos viajes, siempre que los prestatarios sean capaces de ofrecerlos con unas tarifas ajustadas. La oportunidad está servida.

Cambios en la geografía del trabajo, el estudio y el ocio.

Un taxista londinense adquirió una casa en Denia (en la costa alicantina española). Sus turnos de servicio consistían en varias semanas ininterrumpidas de trabajo, que se veían compensados con periodos de descanso también largos, lo suficientemente largos para que este taxista pudiera desplazarse a Denia, con un vuelo de bajo coste, para disfrutar al sol del Mediterráneo de su merecido descanso. Trabajar en Londres, descansar en Denia.



Los desplazados por motivos de trabajo aumentan, y sus viajes de vuelta a casa (por Navidad por ejemplo) también.

Los viajes de estudiantes para incorporarse a sus destinos de estudio (Erasmus y otros) comienzan a ser también numerosos. A ellos se suman los de sus familias para visitarlos, o las escapadas de los propios estudiantes a destinos relativamente próximos de sus destinos temporales.

Las antiguas vacaciones, largas y estivales, se sustituyen ahora en muchos casos por escapadas frecuentes y breves a lo largo del año.

Todos estos cambios suponen una demanda creciente de viajes o, visto desde el lado de la oferta, oportunidades latentes.

4.4 Avances tecnológicos

Internet cambia la forma de acceder al transporte aéreo

Antes de la irrupción de Internet, la estrategia orientada a captar y atender al cliente vacacional era mayoritariamente la de las aerolíneas *charter*. Las aerolíneas *charter* vendían sus plazas a los denominados *turoperadores* (*tour operators*). Estos *turoperadores* *empaquetaban* esas plazas junto a habitaciones de hotel y otros servicios para conformar el *paquete turístico*, que era lo que vendían al público a través de una densa red de agencias de viaje. Las economías de escala con las que trabajaban estos *turoperadores*, así como su posición de fuerza, les permitía ofrecer unas tarifas ajustadas.

Internet permitió, desde casi sus orígenes, ofrecer al cliente final los distintos componentes del paquete turístico por separado. La estrategia *charter* comenzó así a perder lustre, y las aerolíneas de bajo coste, con su oferta directa a través de la web, se erigieron en las mejores candidatas para ocupar el hueco. Si la existencia de un gran mercado fue la condición necesaria para que la estrategia de bajo coste pudiera funcionar, la aparición de Internet fue la gasolina que aceleró el proceso. Bajo el sugerente eslogan de la *desintermediación*, las compañías de bajo coste arrebataron la parte del león a las *charter*, dejando a éstas una cuota de mercado menor.

Con el paso de los años, comprobamos sin embargo que lo que se ha producido no ha sido una *desintermediación* propiamente dicha. En realidad lo que ha ocurrido se podría calificar de *reintermediación*. A los intermediarios clásicos (*turoperadores* y agencias físicas) se ha unido una amplia variedad de intermediarios en la web: agencias on-line, buscadores, comparadores, empaquetadores especializados, etc. Las oportunidades se multiplican.

Medios tecnológicos que sustituyen a los viajes

La tecnología ofrece hoy innumerables formas de mantener una reunión virtual, ya sea a través de Internet o mediante sistemas propietarios de videoconferencia. Estos medios han sustituido algunos de los viajes por motivos de trabajo que antes se realizaban y, sobre todo, han facilitado la celebración de reuniones y encuentros que antes no se realizaban. Otros viajes por motivo de trabajo continúan realizándose.

Tecnologías que mejoran la competitividad de otros modos de transporte

La innovación tecnológica que puede tener un impacto directo en el mercado de transporte aéreo no se limita a la que afecta a las aeronaves. Las mejoras en el ferrocarril (AVE) aportan a éste una elevada competitividad en las rutas



en que se implantan. Pongamos como ejemplo la ruta Valencia-Madrid. El número de pasajeros que viajaba en avión cayó a la cuarta parte en los dos años posteriores a la inauguración del AVE.

4.5 Aspectos medioambientales

La sensibilidad por el impacto medioambiental crece. La aviación es en términos relativos (emisiones por pasajero y kilómetro) altamente contaminante. No obstante, en términos absolutos (emisiones totales) su impacto es menor. La UE se ha planteado de momento un objetivo muy modesto en lo que a reducción de emisiones contaminantes se refiere: reducir en un 10% las emisiones por vuelo (Iniciativa Cielo Único Europeo). Además, la propia UE se ha dado un margen amplio de tiempo para alcanzar este objetivo: ¡de aquí a 2030! Pero, ¿cambiarán de criterio las autoridades?, ¿cuándo comenzará el público a exigir una mayor atención a estos aspectos?

Los fabricantes de aeronaves han introducido mejoras atendiendo a estos aspectos, lo que hace que las aeronaves nuevas sean menos contaminantes. No obstante, hay muchas otras cosas que se podrían hacer y no se han hecho (utilización de combustibles renovables o biocombustibles, por ejemplo). Las propias aerolíneas pueden también adoptar medidas de alcance destinadas a combatir el cambio climático, más allá de usar aeronaves menos contaminantes: uso de energías renovables en otras actividades, ahorro de materiales y consumos, compensación de emisiones, etc.

¿Podrá convertirse el respeto al medio ambiente en un elemento diferencial y valorado por el cliente a la hora de escoger compañía aérea con la que volar?

5 Cierre

Un análisis riguroso del entorno en el que opera la aerolínea puede ofrecer claves y pistas interesantes para ajustar la estrategia o identificar una nueva. No se trata de realizar un examen detallado de todos y cada uno de los elementos que configuran ese entorno, pero sí de identificarlos y profundizar en los que se adivinan como más significativos.

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.

6.2 Webs:

AENA. **Estadísticas de tráfico aéreo**.

<http://www.aena.es/csee/Satellite?pagename=Estadisticas/Home>



Ministerio de Fomento. **El transporte aéreo.** <https://www.fomento.gob.es/aereo>

Parlamento Europeo. **El transporte aéreo: el cielo único europeo**
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/133/el-transporte-aereo-el-cielo-unico-europeo>