



El mercado de transporte aéreo 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

Establecer una buena estrategia de negocio por parte de la aerolínea, requiere enfocar la misma a una parte del mercado que presente un comportamiento relativamente homogéneo. Por otra parte, para escoger adecuadamente esa parte del mercado (público objetivo) es necesario analizar y conocer el mercado. Este artículo acomete este análisis, a un nivel básico, para el mercado de transporte aéreo de pasajeros.

Destacan dos criterios relevantes a la hora de describir y clasificar los clientes del mercado de transporte aéreo de pasajeros, el motivo del viaje y la duración del mismo. Atendiendo al primero de estos criterios cabe distinguir en este mercado cuatro grandes segmentos: el segmento corporativo, el segmento vacacional o de ocio, el segmento VFR y de eventos y, por último, el segmento de pymes, profesionales, autónomos, artistas, etc. Cada uno de estos segmentos presenta sus propias preferencias (necesidades y deseos) a la hora de volar, configurando perfiles de utilidad diferenciados.

En lo relativo a la duración del viaje, cabe hablar de corto y largo radio. Las necesidades y deseos de los potenciales clientes son también distintas en función de esta duración. Los pasajeros exigen mayor confort y atención a bordo en vuelos largos.

2 Introducción

La supervivencia y el éxito de una empresa dependen de su capacidad para configurar una propuesta de valor que atraiga a una parte suficientemente amplia del mercado en el que opera. La definición de esa propuesta de valor debe por ello guiarse por lo que los clientes y potenciales clientes necesitan y desean. La orientación al cliente, y el conocimiento de sus necesidades y deseos, devienen entonces claves para ese éxito.

Llegar a conocer al cliente no resulta sin embargo sencillo, y ello principalmente por dos razones. En primer lugar, porque las necesidades de los clientes son diversas, multidimensionales. En segundo lugar, porque esas necesidades y deseos varían de manera notable entre unos clientes y otros. Consecuencia de esto último es que resulta muy difícil satisfacer a todo el mercado con la misma propuesta de valor. De hecho, si tratamos de hacerlo, es posible que terminemos no satisfaciendo a nadie. Nace así la conveniencia de enfocar nuestra propuesta de valor a sólo una parte del mercado, de manera que podamos alinear nuestros recursos y satisfacer a esa parte. En términos de Marketing etiquetamos esa parte del mercado como 'público objetivo'.

El público objetivo escogido forma parte esencial de lo que denominamos 'estrategia del negocio'. Parafraseando a Ries y Trout podemos afirmar aquello de que **la esencia de la estrategia es el sacrificio**, el sacrificio que supone renunciar conscientemente a una parte significativa del mercado, para asegurarnos de que nuestra propuesta satisface a la otra parte.

Estas ideas, asumidas hoy como válidas por la disciplina del Marketing, estratégico, son claramente aplicables al mercado de transporte aéreo de pasajeros. A modo ilustrativo nos limitaremos ahora a mostrar un ejemplo, para profundizar luego en estas ideas.



Confrontemos la decisión sobre qué grado de confort debe incluir una aerolínea en su propuesta de valor. Si esta aerolínea quiere ofrecer un elevado grado de comodidad al cliente, deberá espaciar los asientos convenientemente. Este espaciamiento reducirá sin embargo el número de asientos en la aeronave, lo que elevará los costes por asiento, y ello obligará a esta aerolínea a elevar la tarifa. La conclusión es que va a resultar difícil ofrecer al mismo tiempo comodidad y tarifas asequibles. Obsérvese que si damos a elegir a los potenciales clientes va ser difícil que todos ellos coincidan en sus preferencias.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es realizar un primer análisis del mercado de transporte aéreo de pasajeros.

El lector podrá tras su lectura:

- Identificar los criterios de segmentación relevantes en ese mercado.
- Listar los segmentos de clientes en que se puede clasificar el mercado.
- Describir esos segmentos en base a las dimensiones más significativas asociadas a la propuesta de valor de la aerolínea.

4 Desarrollo

4.1 Dimensiones relevantes en la propuesta de valor

El servicio básico ofrecido por la aerolínea de pasajeros puede ser enunciado de manera sencilla. Se trata en esencia de transportar a esos pasajeros de un lugar a otro de la geografía mediante una aeronave comercial. Lo que ofrecemos al pasajero es en realidad algo más complejo, y obliga a tomar una serie de decisiones interrelacionadas: ¿a dónde le llevamos concretamente?, ¿desde qué aeropuerto concreto (en el caso de que haya varios)?, ¿a qué hora del día despegamos?, ¿con qué frecuencia ofrecemos un vuelo?, ¿con qué nivel de confort?, etc.

De manera más sistemática podemos listar las dimensiones más relevantes del servicio de transporte aéreo de pasajeros como:

- El destino
- El aeropuerto de despegue
- El aeropuerto de aterrizaje
- El horario del vuelo
- El confort a bordo
- La atención en vuelo
- La atención en tierra
- Las posibilidades de cambio o cancelación
- La tarifa

En algunas de estas dimensiones se podrá incluso ofrecer diversas alternativas, pero en otras no. Además, estas dimensiones están relacionadas entre sí. La decisión que adoptemos sobre una de ellas, reducirá el rango de opciones en otras, como hemos visto en el ejemplo de la Introducción. Una condición necesaria para el éxito será en consecuencia que las decisiones que adoptemos sean coherentes.



La recomendación para asegurar que tomamos decisiones coherentes es, como avanzábamos, basar esas decisiones en un público objetivo definido. Para escoger ese público objetivo necesitamos conocer a fondo ese mercado, e identificar las distintas tipologías de clientes existentes. Esta identificación de tipologías de clientes es lo que en Marketing se denomina '**segmentación del mercado**' o, simplemente, segmentación.

4.2 La segmentación en el mercado de transporte aéreo de pasajeros

Las necesidades de los clientes y potenciales clientes son, como decíamos, muy diversas. Sin embargo, ocurre en muchos mercados que podemos identificar grupos de clientes con necesidades y comportamientos de compra similares. Esto se debe a menudo a que los clientes incluidos dentro de una misma tipología responden a lógicas comunes. De ahí que exhiban necesidades y deseos semejantes. Al grupo de clientes con necesidades identificadas análogas lo denominamos 'segmento de clientes'. El resultado de la labor de análisis y segmentación de clientes es la identificación de los segmentos en que cabe clasificar ese mercado.

La segmentación es una herramienta muy útil a la hora de definir la propuesta de valor. De hecho, definir una propuesta de valor particularizada para cada cliente resultaría costosa, y a la postre tan poco útil como definir una única propuesta pensando en todo el mercado. Definir la propuesta de valor pensando en uno o varios segmentos de comportamiento parecido facilita la toma de decisiones.

El mercado de transporte aéreo de pasajeros ha mostrado tradicionalmente una segmentación muy clara en dos grandes segmentos. El criterio (la lógica) que está detrás del diferente comportamiento de uno y otro segmento es **el motivo del viaje**. Identificamos así un segmento constituido por aquellos pasajeros que vuelan por **motivos de trabajo**, y otro gran segmento de pasajeros que vuelan por **motivos de ocio** (vacacional mayoritariamente).

Las necesidades y deseos de ambos segmentos son claramente diferentes, incluso opuestos, en muchas de las dimensiones del servicio mostradas en la lista del apartado 3.1.

En lo que a destino deseado se refiere, el pasajero que vuela por motivo de trabajo muestra una gran resistencia a cambiar de destino. Se trata de un pasajero que debe viajar a un destino determinado porque es donde la dirección de su empresa ha decidido abrir mercado, o donde ya lo tiene y debe visitarlo para seguir promocionando sus productos, o donde un potencial distribuidor se ha interesado por sus productos, o donde se celebra determinado evento profesional, o donde reside la sede central de la compañía, etc. Esta rigidez no existe, o al menos no es tan marcada, en el pasajero de ocio. Es posible que éste quiera viajar a determinado lugar, pero podría cambiar de destino a raíz de una oferta económica interesante para viajar a otro destino.

Esa rigidez en los deseos del viajero de negocio se extiende también a otras dimensiones. Es el caso del horario de despegue. El pasajero que viaja para acudir a una cita con un cliente, o para asistir a un evento profesional, deberá ajustarse a la agenda prevista en destino. Esto le hará pedir horarios convenientes. Sin embargo, aquellos que viajan para visitar determinado



destino, o para descansar en la playa, son menos exigentes respecto a la hora en que puedan llegar a su destino.

El confort a bordo, igual que la atención en tierra y en vuelo, suelen ser también más relevantes para un pasajero al que espera una apretada agenda de trabajo en el destino que para uno al que le esperan unos días de descanso.

Otra diferencia clara la encontramos en el apartado de la posibilidad para el pasajero de realizar cambios o cancelaciones. No es infrecuente que ese cliente importante al que el pasajero de negocio iba a visitar cancele la entrevista con poca antelación. El viajero tendrá entonces que cambiar la fecha y hora de su vuelo. Las fechas de vacaciones suelen sufrir menos variaciones una vez han sido fijadas, lo que hace que el pasajero de ocio sólo llegue a necesitar un cambio o cancelación de su vuelo por causas infrecuentes de fuerza mayor.

Finalmente, y limitándonos a la lista de dimensiones principales anteriormente relacionada, podemos analizar el caso de la tarifa. La consideración de este aspecto muestra también diferencias significativas entre ambos segmentos, pero en este caso es el viajero de negocio el que se muestra menos sensible a tarifas desfavorables. Esta falta de sensibilidad se debe a que es la empresa para la que trabaja la que debe asumir la tarifa en cuestión. El pago del viaje de ocio correrá previsiblemente, por el contrario, a cargo del presupuesto familiar, por lo que este pasajero será mucho más sensible a la cuantía del mismo.

Las columnas correspondientes a Negocio y Ocio de la Tabla 1 reflejan las reflexiones anteriores, configurando lo que podemos denominar **perfiles de utilidad** de los dos segmentos descritos.

Dimensión	Negocio (corporativo)	Ocio	VFR, ocio de eventos	Pymes, profesionales, etc.
Destino	▲	▼	▲	▲
Aeropuertos principales	▲	▼	▼	▼
Horarios convenientes	▲	▼	▼	▼
Confort a bordo	▲	▼	▼	▼
Atención en vuelo	▲	▼	▼	▼
Atención en tierra	▲	▼	▼	▼
Posibilidades de cambio o cancelación	▲	▼	▼ / ▲	▲
Tarifa	▼	▲	▲	▲

Tabla 1.- Perfiles de utilidad de los distintos segmentos de clientes

4.3 Otros segmentos

Una vez presentados los dos grandes segmentos del mercado de transporte aéreo de pasajeros, ponemos nuestra atención en un tercer segmento también relevante, el denominado **segmento VFR** (del inglés Visiting Friends and Relatives). Este segmento se asemeja en gran medida al segmento del viajero de ocio, pero se diferencia de éste en la resistencia a cambiar de destino. El motivo del viaje está en este caso intrínsecamente relacionado con un destino concreto en que viven esos familiares o amigos, o en que se celebra determinado evento familiar o social.

Comportamiento análogo presenta aquel subsegmento del segmento de ocio que viaja para asistir a determinado evento deportivo, cultural, etc. El destino y el horario también puede presentar en estos casos una notable rigidez al cambio.

La crisis económica iniciada en 2008 tuvo por otra parte un impacto notable en los presupuestos de la mayoría de las empresas. Los recortes de gastos afectaron de manera significativa a los presupuestos para viajes. Además de reducirse el número de viajes, las empresas se mostraron más sensibles al importe final de la tarifa. En un buen número de ellas se comenzó a renunciar a determinados atributos del viaje, con el objetivo de abaratar las facturas.

Este cambio de criterios afectó particularmente a pequeñas y medianas empresas, a profesionales independientes, a artistas, etc. Las corporaciones y grandes empresas, gracias a sus reservas y a sus inercias competitivas, soportaron mejor la crisis, cambiando en menor medida sus criterios. Cabe concluir por ello que la crisis *resegmentó* el segmento del viajero por motivos de trabajo en dos subsegmentos:

- El segmento corporativo, que se mantuvo más fiel a los criterios de compra anteriores a la crisis, y
- El segmento formado por personal de pymes, profesionales autónomos, etc. que flexibilizó sus exigencias en algunas dimensiones de la oferta en busca de tarifas más bajas que le ayudaran a sortear la crisis. Mantuvo no obstante su rigidez en lo que a elección de destino y opciones de cambio se refiere, dado el motivo de su viaje.

Cabe añadir que buena parte de esa sensibilidad a la tarifa permanece hoy, aunque hayamos dado la crisis por concluida doce años después de su comienzo.

Las columnas más a la derecha de la Tabla 1 recogen los perfiles de utilidad de los dos segmentos descritos en este epígrafe.

4.4 El criterio del tiempo/radio de viaje

A lo dicho hasta ahora habría que añadir otro criterio de segmentación relevante. Observemos para ello el perfil descrito para el segmento de ocio en la Tabla 1. La poca sensibilidad hacia el confort y la atención en vuelo atribuida a este segmento podría variar si el vuelo vacacional en cuestión dura un número significativo de horas. Un espacio poco confortable para el pasajero podría no ser bien tolerado en un vuelo de varias horas. En un vuelo



intercontinental podría provocar incluso dolencias físicas. Análogamente, no es concebible pasar ese tiempo sin comida o bebida.

La conclusión es que, en el largo radio, las exigencias relativas a estas dimensiones del servicio aumentan, incluso para viajeros de ocio.

5 Cierre

Surgen dos criterios de segmentación relevantes a la hora de analizar el mercado de transporte aéreo de pasajeros: el motivo del viaje y la duración del vuelo (proporcional a la longitud de la ruta).

El primer criterio establece, a efectos prácticos, cuatro grandes segmentos: el segmento corporativo en viaje de trabajo, el segmento vacacional, el segmento integrado por los pasajeros VFR y pasajeros en viaje de ocio asociado a eventos con agendas concretas (deportivos, culturales, etc.) y el segmento de viajeros por motivo de trabajo más sensibles a la tarifa que los del segmento corporativo (personal de pymes, profesionales autónomos o liberales, artistas, etc.).

La duración del vuelo establece por su parte diferencias más marcadas entre estos segmentos en rutas cortas (corto radio) que en largas (largo radio). En el denominado largo radio (rutas largas), incluso el pasajero vacacional exige mayores niveles de confort y atención en vuelo, reduciendo en parte las diferencias establecidas por el otro criterio.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

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

Ries, Al y Trout, Jack. **Posicionamiento**. McGraw-Hill, Madrid, 1989 (edición en español).

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

6.2 Artículos:

Mateu, Jose M, 2015. **La naturaleza multidimensional del producto transporte aéreo de pasajeros**. Disponible en riunet.upv.es.