



Estrategias genéricas clásicas 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

La estrategia define la forma en que la empresa compite. No toda supuesta estrategia es válida para obtener una cuota de mercado suficiente. Las lógicas que operan en los mercados hacen que determinadas estrategias funcionen y se popularicen al ser adoptadas por diversas compañías, convirtiéndose en lo que se denomina estrategias genéricas. En este artículo repasamos las características de las estrategias genéricas más clásicas adoptadas por las aerolíneas de pasajeros. En particular:

- La estrategia tradicional, o de red, o de servicios completos, se basa en el uso de redes *hub and spoke* que multiplican el número de destinos mediante escalas en *hubs*. Esta multiplicidad de destinos, sumada a la disponibilidad de horarios convenientes, comodidad y otros atributos, hacen la oferta de las aerolíneas que siguen esta estrategia particularmente atractiva para al pasajero que vuela por motivos de trabajo.
- La aerolínea *charter* pone sus asientos en manos de empresas turoperadoras, que incluyen esos asientos en paquetes turísticos ofrecidos a través de agencias de viaje, captando el interés de pasajeros vacacionales y de ocio en general.
- La aerolínea de bajo coste ofrece vuelos regulares a un precio ajustado, lo que atrae también de manera prioritaria al segmento de ocio. El precio ajustado se obtiene gracias a la aplicación de políticas sistemáticas orientadas a la reducción de costes. La irrupción de Internet ofreció a los pasajeros la posibilidad de confeccionar sus propios paquetes turísticos, basados en vuelos de aerolíneas de bajo coste, lo que decantó la lucha por el pasajero de ocio a favor de estas últimas, en detrimento de las *charter*.
- La estrategia regional se enfoca en rutas y horarios de menor demanda, mediante el uso de aeronaves de menor capacidad. En ocasiones actúan como alimentadores de los *hubs* de compañías tradicionales, aumentando la capilaridad de las redes de estas compañías. Esto introduce sinergias mutuamente convenientes entre ambos tipos de estrategia.

2 Introducción

Entendemos la estrategia como la forma en que la empresa construye, a partir de los recursos de que dispone, una propuesta capaz de capturar una parte suficiente del valor residente en el mercado. Reformulando lo anterior en términos más concretos, la estrategia define un conjunto de actividades desplegadas por la empresa para configurar una propuesta de valor que resulte atractiva para una parte significativa del mercado.

No cualquier forma de explotar un conjunto de actividades de negocio va a ser capaz de crear valor para un número suficiente de clientes a un coste que esos clientes estén dispuestos a pagar. Las posibles estrategias alternativas responden en este sentido a las lógicas que operan en los mercados. Tampoco habrá por otra parte, en general, una única estrategia posible. Las diferencias entre unos potenciales clientes y otros, o las diferencias en los recursos y la forma de emplearlos, permitirán previsiblemente la existencia de estrategias alternativas. En cualquier caso, y debido a esas lógicas que operan en los mercados, las estrategias

desplegadas por las empresas acaban encajando en una serie de patrones, o **estrategias genéricas**.

Los trabajos seminales de Michael Porter fueron capaces de catalogar las estrategias seguidas por las empresas en un número reducido de estrategias genéricas. A saber:

- La estrategia de liderazgo en costes, que simplifica la propuesta de valor para hacerla asequible a un segmento de mercado amplio, pero poco predispuesto o capacitado para pagar precios elevados.
- La estrategia de diferenciación, orientada a satisfacer a clientes más exigentes, y que están dispuestos a pagar más por un producto o servicio más valioso.
- La estrategia de especialización, enfoque o nicho, orientada a segmentos más estrechos del mercado. Permite enfocar aún más las lógicas anteriores para satisfacer segmentos más reducidos. En este sentido cabe distinguir entre la especialización en costes y la especialización diferenciada (o especialización diferenciada). En el primer caso (especialización en costes) el enfoque en un segmento estrecho permite reducir los costes para atender a ese segmento específico. En el segundo, la especialización permite ofrecer más valor al segmento estrecho en cuestión.

La identificación en un sector industrial o económico específico de las lógicas que actúan, y de las consiguientes estrategias genéricas que las aplican, puede ser una forma eficaz y eficiente de comprender las reglas que operan en el mismo, y de identificar, escoger y aplicar una estrategia que funcione.

		Ventaja competitiva	
		Coste más bajo	Diferenciación
Planteamiento competitivo	Segmento ancho	1.- Liderazgo en costes	2.- Diferenciación
	Segmento estrecho	3A.- Enfoque en costes	3B.- Diferenciación especializada

Tabla 1. Catalogación de las estrategias genéricas (Porter, 1985).

3 Objetivos

La lectura de este artículo permitirá al lector o lectora:

- Identificar las cuatro estrategias genéricas más utilizadas por las aerolíneas a lo largo del tiempo.
- Listar las características clave de cada una de ellas.
- Describir la lógica que sustenta cada una de estas estrategias genéricas.
- Encuadrar la estrategia de una aerolínea concreta en una de estas estrategias, si es el caso.

4 Desarrollo

El mercado de transporte aéreo de pasajeros está claramente segmentado. El criterio de segmentación más relevante es el relativo al motivo del viaje. Determinados viajes en avión se deben a motivos profesionales, otros a motivos vacacionales o de ocio en general, otros persiguen visitar a familiares o amigos (mercado VFR, *visiting friends and relatives*), etc. Las necesidades y preferencias de cada uno de estos segmentos difieren, lo que sugiere que las estrategias para satisfacer a cada uno de ellos deberán ser también diferentes. Veamos las principales estrategias genéricas adoptadas por las aerolíneas que se han ido mostrando efectivas, y por ello consolidando como clásicas, con el paso del tiempo.

4.1 Estrategia tradicional

Es la estrategia adoptada por las denominadas aerolíneas tradicionales (*legacy carriers*), también llamadas aerolíneas de red (*network carriers*) o de servicios plenos (*full service carriers*). Es quizás la estrategia que más tempranamente se materializó, al ser adoptada por las denominadas compañías de bandera (antiguamente en manos de los gobiernos de sus respectivos países), como Iberia, Air France o British Airways.

Esta estrategia apunta como principal cliente objetivo al pasajero que vuela por motivos de trabajo. Esa motivación del viaje se plasma en unas exigencias concretas por parte de este cliente a la hora de volar. Como más destacadas: la imposibilidad de cambiar de destino (debe ir allá donde el trabajo le obliga), la preferencia por horarios convenientes (las más de las veces este pasajero o pasajera debe encontrarse con alguien en el destino en horas de oficina), cierto grado de comodidad (el trabajo en destino puede ser intenso y requerir que llegue descansado del viaje), la posibilidad de cambiar o cancelar el viaje (por circunstancias del trabajo). Como contrapartida, este pasajero es menos exigente en lo relativo al precio del billete, dado que éste es asumido por la empresa para la que trabaja, como un coste.

Las aerolíneas orientadas a este tipo de cliente, y que pretenden por tanto satisfacer sus exigencias, configuran una propuesta de valor que incluye las siguientes características (apuntamos también los mecanismos en que se apoyan a la hora de incorporar los distintos atributos de valor):

- Multiplicidad de destinos, mediante la configuración de redes *hub & spoke* (ver Imagen 1). La complementariedad con redes equivalentes de aerolíneas homólogas en otros países aporta además capilaridad en todo el mundo.

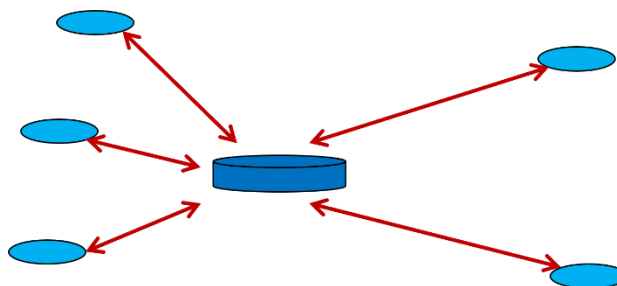


Imagen 1. Representación esquemática de una red *hub & spoke*



- Horarios convenientes. La antigüedad de las aerolíneas que siguen esta estrategia les permitió hacerse con los mejores *slots* en los aeropuertos principales, y la legislación vigente (los conocidos como *derechos de los abuelos* que premian la antigüedad) les ha permitido mantenerlos a lo largo del tiempo.
- Comodidad y atención a bordo. La distribución de asientos en la aeronave persigue cierto nivel de comodidad. El pasajero puede además optar por las clases superiores (*business, first, ...*) ofrecidas por las aerolíneas que aplican esta estrategia, para acceder a mayores niveles de comodidad.
- Posibilidades de cambio y cancelación. La cancelación justo antes de despegar (el denominado *no show*) supone un coste significativo para la compañía (volar con asientos vacíos); no obstante, las elevadas tarifas que permiten estas cancelaciones reducen el impacto; para el cliente puede estar también justificado pagar estas elevadas tarifas, si existe una elevada probabilidad de necesitar un cambio por las circunstancias que motivan el vuelo (cancelación de un encuentro profesional, por ejemplo).

4.2 Estrategia de bajo coste

El segmento de los pasajeros y pasajeras que vuelan por motivos vacacionales es exigente en términos de tarifa. En líneas generales es un cliente dispuesto a sacrificar diversos atributos (comodidad, horario conveniente, incluso destino al que volar) en función de una reducción en la tarifa. La aerolínea que pretenda atender a este segmento debe por ello focalizar sus esfuerzos en reducir sus costes.

Para reducir costes, es necesario vigilar los denominados factores o directrices de coste, y tomar las decisiones pertinentes para que estos factores actúen en la dirección perseguida, la de reducir el coste. Porter analizó también estos factores, ordenándolos por su impacto (los primeros son los más relevantes, en general). Las denominadas aerolíneas de bajo coste han sido capaces de aplicar estas directrices (en el ámbito del transporte aéreo) de manera tal, que sus costes se han reducido de manera notable respecto a competidores que siguen estrategias como la tradicional antes descrita. Revisemos esa aplicación, siguiendo el orden propuesto por Porter (1985):

- Economías de escala: volúmenes de operación elevados permiten reducir los costes unitarios (costes por unidad producida o servida). Las aerolíneas de bajo coste deben ser, o aspirar a ser, grandes, como vía para que estas economías actúen. A nivel de cada operación concreta, se extraen además otras recomendaciones útiles. Por ejemplo, usar un único modelo de aeronave permite reducir costes de formación de pilotos y mecánicos, así como la inversión en piezas de repuesto y mecanismos de respaldo (*back-up*). La negociación con los fabricantes de aeronaves y otros proveedores permite también acuerdos de largo plazo más ventajosos.
- Curva de aprendizaje: el aprendizaje permite la mejora continua en los distintos procedimientos desplegados por la empresa. Cabría pensar que este factor de coste beneficia a las empresas establecidas con anterioridad. La realidad es que las aerolíneas tradicionales, largamente establecidas y poco presionadas antiguamente por la competencia, no aprovecharon este factor, y se vieron sometidas además a costes laborales elevados provenientes de su época como compañías públicas de bandera. Las aerolíneas de bajo coste partieron por el contrario de unos costes laborales más reducidos.



- Tasa de utilización de la capacidad: extraer el máximo rendimiento posible de los activos ayuda también a reducir los costes unitarios. En este sentido, las aerolíneas de bajo coste aplican diversas políticas, como reducir el *pitch* en sus aeronaves (el espacio entre asientos), de manera que en cada aeronave quepa más pasaje. Otra medida consiste en acortar el tiempo entre el aterrizaje y el despegue, agilizando el proceso y volando a aeropuertos secundarios con menos congestión; estas medidas, unidas a la predisposición del cliente a volar en horas menos convenientes permite realizar más vuelos diarios con el mismo avión.
- Interrelaciones: el tamaño y la homogeneidad de la flota permite a las aerolíneas de bajo coste negociar con fuerza con proveedores como los fabricantes de aeronaves, empresas suministradoras de combustible, de *handling*, etc.
- Integración/desintegración: las aerolíneas deben decidir de manera consciente qué actividades asumen con sus propios medios y qué actividades, por el contrario, subcontratan a especialistas. Si la estrategia es la de bajo coste, la decisión deberá orientarse en la dirección de minimizar los costes. El *handling* deberá por ejemplo delegarse en empresas especializadas que operen en cada aeropuerto, si el volumen de vuelos de que tiene la compañía en ese aeropuerto es reducido. Si el número de vuelos es mayor, la decisión ya no sería tan obvia, y podría estar justificado integrar esa actividad. Habría que analizar no obstante en qué medida la aerolínea es hábil prestando esa actividad concreta. Las aerolíneas de bajo coste se han mostrado también partidarias de integrar las tareas de comercialización, renunciando a vender a través de agencias de viaje. Esta costumbre se ha matizado con el paso del tiempo y otras consideraciones.
- Políticas discrecionales: la estrategia de bajo coste sugiere por último despojar la oferta de todo complemento ornamental (*no frills*). Políticas que eran habituales en aerolíneas tradicionales fueron abandonadas por las aerolíneas de bajo coste, tales como ofrecer aperitivos en vuelos de corto radio o contratar diseñadores de prestigio para diseñar el vestuario del personal de cabina. Algunos de los servicios complementarios volvieron con el tiempo a incorporarse a la oferta, pero con un pago adicional. Algunas aerolíneas de bajo coste han convertido estos ingresos complementarios (*ancillary revenues*) en parte sustancial del ingreso total.

4.3 Estrategia *charter*

La estrategia de bajo coste en vuelos regulares emerge en los años 80 en los Estados Unidos, y no se populariza en Europa hasta finales de los 90 y principios de los 2000. Con anterioridad, el mercado vacacional no era atendido en su mayor parte por vuelos regulares, sino por la denominada estrategia *charter*.

Las aerolíneas *charter* no ofrecen sus asientos directamente al pasajero, sino a las denominadas empresas turoperadoras (*touroperators*). Estos turoperadores empaquetan esos pasajes aéreos junto al alojamiento (habitaciones de hotel o similares), el traslado entre aeropuerto y hotel y, en algunos casos, junto a determinadas actividades de ocio. La venta de este paquete turístico se hace a menudo a través de agencias de viaje (antes físicas y, ahora, tanto físicas como *online*).

Las aerolíneas *charter* aplican buena parte de los factores de coste para poder ofrecer precios competitivos. Al fin y al cabo, su cliente final es un pasajero sensible

al precio. El éxito del paquete turístico, inventado más de cien años atrás, fue indudable, y dio pie a grandes empresas turísticas, como Thomas Cook o TUI. La irrupción de Internet facilitó sin embargo que los pasajeros pudieran reservar directamente sus vuelos en aerolíneas de bajo coste u otras, así como su alojamiento. Esto provocó una disrupción que se ha venido a denominar el *desempaquetamiento del paquete turístico* y que acabó con los buenos tiempos del canal clásico formado por aerolíneas charter, turoperadoras y agencias.

Un ejemplo de esta evolución es el tráfico de pasajeros entre el Reino Unido y el aeropuerto de Málaga. En el año 2000 se alcanza el máximo histórico de pasajeros en vuelos charter (casi 2,4 millones); los pasajeros en vuelo regular, que a lo largo de la década de los 90 se habían mantenido por debajo del medio millón anual, comienzan a crecer, hasta alcanzar más de 4,2 millones en 2005. Para entonces, los pasajeros en vuelos charter habían descendido a un millón. En síntesis, la cuota de pasajeros en vuelos charter, que en 1998 era del 85%, pasó a ser del 19% en 2005 (¡en sólo 7 años!). La quiebra de Thomas Cook supuso una imagen icónica del cambio, aunque no se produjo hasta 2019, tras un largo proceso de caída en desgracia.

4.4 Estrategia regional

Pedro Nueno explicaba mediante su modelo del cubo lleno de esferas que las empresas grandes (las esferas de la Imagen 2) llenan poco más de la mitad del espacio del cubo (el mercado), dejando un amplio espacio desocupado. La analogía hace referencia a que el espacio de mercado desatendido por las grandes empresas es amplio, y es susceptible de ser atendido por pequeñas empresas más ágiles y enfocadas. La estrategia regional apunta a esos espacios menores. En la configuración de Porter (Tabla 1) podemos entenderla como una estrategia de diferenciación especializada.

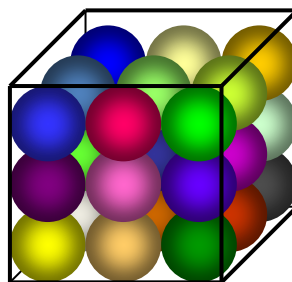


Imagen 2. Modelo del cubo y las esferas (Nueno, 1996)

La aerolínea regional opera en rutas de menor demanda (por debajo de los 100.000 pasajeros anuales), o bien en horarios de menor demanda (horas valle) en rutas más importantes. En muchos casos, la ruta conecta aeropuertos de poco volumen con grandes *hubs* de compañías tradicionales, actuando como ruta *spoke* de la red de esa compañía. Se produce así una sinergia interesante entre estas dos estrategias (tradicional y regional). En cualquier caso, la estrategia regional apunta a todo tipo de públicos, especialmente en aquellas rutas en las que opera en exclusividad.

Un ejemplo de aerolínea regional es la canaria Binter. La insularidad, al reducir las alternativas de transporte en superficie a la opción marítima, aumenta el interés del transporte aéreo y facilita su viabilidad. Binter, al conectar las islas entre sí, facilita



también la conexión con el resto de España, y de Europa en general. Además, Binter conecta también las islas Canarias con otras islas y con destinos en África.

Un ejemplo extremo de estrategia regional es Air Nostrum. Esta compañía valenciana no ofrece sus plazas al público; se limita a operar rutas que comercializa Iberia bajo la marca *Iberia regional*, merced a un acuerdo de alcance estratégico que comenzó en 1997. El acuerdo ha resultado de utilidad para ambas partes, por lo que se ha ido renovando desde entonces.



Imagen 3. Un avión turbohélice ATR 72-600 de Air Nostrum

Para operar en rutas u horarios de baja demanda, la aerolínea regional cuenta con aeronaves de menor capacidad a las utilizadas por las aerolíneas que operan con otras estrategias. En general se trata de aviones con capacidad de menos de cien plazas, encuadradas en la categoría de aviones regionales. Entre los aviones más utilizados hoy por la aviación regional destacan la serie CRJ de Bombardier, la ERJ de Embraer, y los aviones turbohélice de la europea ATR (Imagen 3).

5 Cierre

En este artículo hemos revisado las estrategias clásicas seguidas por las aerolíneas de pasajeros. La irrupción de la estrategia de bajo coste rompió el reparto armonioso del mercado establecido entre las aerolíneas tradicionales o de red y las *charter*. Las características de la oferta de las aerolíneas tradicionales permitían a éstas atender mayoritariamente al pasajero de trabajo, mientras que los paquetes turísticos, que incluían pasajes en aerolíneas charter, captaban mayoritariamente al pasajero vacacional o de ocio.

Las aerolíneas regionales, por su parte, atienden a mercados más locales y reducidos, y conviven de manera sinérgica con las aerolíneas tradicionales, conectando los hubs de estas últimas con destinos de menor demanda.

Las aerolíneas de bajo coste apuntaron, sobre todo al principio, al mercado de ocio, haciendo la competencia a las charter. Internet inclinó la balanza a favor de la oferta de bajo coste, en detrimento del paquete turístico, al ofrecer al cliente la posibilidad de configurar su propio paquete.



6 Bibliografía

6.1 Libros:

Amat, O., Chías, J., Díez, J., Husenman, S., Mateu, J. M., Nueno, P. y Planellas, M. **Emprender con éxito**. Gestión 2000, Barcelona, 1996.

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

Porter, Michael E. **Competitive advantage**. The Free Press, New York (USA), 1985.

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

6.2 Referencias de fuentes electrónicas:

Air Nostrum. La Compañía. Aviación regional (acceso: 3 de abril de 2024)
http://www.airnostrum.es/page.asp?ruta=HTML/Aviacion_regional/1_Aviacion_Regional.htm&titulo=La%20compañía%20de%20aviación%20regional&subtitulo=Aviación%20regional