



La naturaleza multidimensional del producto 'transporte aéreo de pasajeros' desde una perspectiva estratégica.

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

Definir las características del servicio de transporte aéreo a prestar es una actividad obligada para los responsables del marketing de la aerolínea. Esas características deben guardar coherencia con la estrategia adoptada por la aerolínea, así como con el resto de las decisiones de marketing.

La caracterización del producto ofrecido responde a un número significativo de atributos que incluyen la ruta ofrecida, el confort en vuelo, la atención en vuelo y en tierra, la seguridad, las condiciones de la tarifa, etc.

Las diferencias entre los servicios ofrecidos por las distintas compañías muestra a las claras la influencia que cada estrategia tiene sobre esos atributos. No se trata no obstante de condiciones inamovibles o incuestionables. Las características del producto evolucionan con el tiempo, y ocurre que en determinadas ocasiones los productos ofrecidos por compañías con estrategias semejantes divergen, y que los productos ofrecidos por compañías con estrategias distintas se confunden.

2 Introducción

Para tener éxito en los mercados en que operan las empresas deben desplegar con acierto sus actividades de marketing. Las aerolíneas no son una excepción a esta regla. La primera condición a exigir a esas actividades de marketing es la coherencia entre ellas y con la estrategia adoptada por la aerolínea para acudir al mercado.

Una de las primeras actividades del marketing de la aerolínea es definir las características concretas del servicio que se va a prestar. Ese servicio es, para los propósitos de este artículo, el 'transporte aéreo de pasajeros'.

Caracterizar el viaje en avión (*parametrizarlo* en detalle) obliga a considerar un conjunto significativamente amplio de atributos. El conjunto de parámetros relevante es especialmente amplio si se hace desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. Es ésta, por otra parte, la principal perspectiva a adoptar cuando operamos en un mercado cada vez más abierto y competitivo.

Los atributos más relevantes están relacionados con:

1. la conveniencia y oportunidad del vuelo (frecuencias, horario,...),
2. la comodidad (ruta, escalas, aeropuerto de salida, aeropuerto de llegada,...),
3. el nivel de servicio o atención a bordo,
4. el nivel de servicio o atención en tierra,
5. las condiciones de la tarifa (posibilidad de cambio o reembolso a petición del pasajero),
6. las garantías del vuelo (posibilidad de cambio o cancelación por la aerolínea, overbooking,...),
7. la seguridad,
8. otras prestaciones de valor añadido (puntos en programas de viajero frecuente,...).

Las alternativas concretas ofrecidas por las aerolíneas que en cada uno de estos epígrafes dependerá de la estrategia con la que compiten. Así por ejemplo, una aerolínea de bajo coste no ofrecerá la misma comodidad a bordo que una compañía tradicional de red. Tampoco las condiciones de las tarifas serán las mismas en una u otra compañía. Otros atributos sí pueden converger, como la seguridad.

3 Objetivos

Las aerolíneas deben optar por una configuración concreta del producto 'transporte aéreo de pasajeros' que ofrecen. El primer objetivo de este artículo es mostrar el rango de opciones manejado para cada uno de los atributos relevantes de ese producto 'transporte aéreo de pasajeros'.

En segundo lugar se pretende mostrar cómo la estrategia seguida por la aerolínea orienta hacia la configuración del producto, es decir, a la elección del nivel que se va ofrecer en cada uno de los atributos relevantes del producto.

4 Desarrollo

4.1 La conveniencia y oportunidad del vuelo

El pasajero que viaja por motivo de trabajo suele estar más limitado en lo que a la agenda del vuelo se refiere. Esa persona deberá encontrarse determinado día a determinada hora en un destino concreto, ya sea porque es la hora a la que está convocado a una reunión o evento profesional específico, o porque es la hora a la que le ha dado cita un cliente o cualquier otro profesional con el que tiene interés en encontrarse, o porque es la hora a la que lo ha convocado su jefe en las oficinas centrales de la compañía para la que trabaja, etc.

El pasajero vacacional, o que viaja por motivos de ocio en general, suele tener por el contrario una necesidad menos estricta en lo que a la hora e incluso el día de llegada a destino se refiere.

Para atender la petición de horarios convenientes que el pasajero profesional le formula, la aerolínea puede utilizar dos vías no excluyentes:

- aumentar la frecuencia de vuelos, lo que aumentará la probabilidad de que alguno de ellos resulte conveniente para el pasajero, o
- programar los vuelos en los horarios que resulten más convenientes. Preguntada una muestra de directivos españoles sobre la hora más conveniente de salida de un vuelo doméstico que atendiera sus necesidades profesionales, casi dos terceras partes escogieron la franja de 7 a 8 de la mañana, la que les permite aprovechar mejor el día en el destino (ver figura 1).

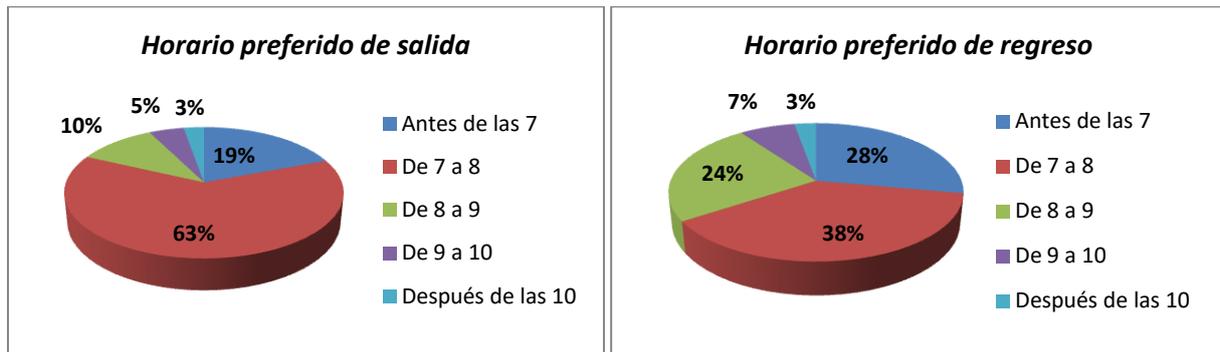


Figura 1. Horarios preferidos por directivos de empresas para sus viajes de trabajo

La competencia entre aerolíneas por apropiarse de slots en las franjas horarias más demandadas es por ello encarnizada. Las compañías tradicionales se ven favorecidas en este ámbito por la normativa vigente, que protege los derechos adquiridos por antigüedad ('grandfather rights'). Las nuevas compañías se ven relegadas por el contrario a horarios menos convenientes. En líneas generales podemos afirmar pues que el *status quo* vigente refuerza la orientación de cada estrategia. Las compañías tradicionales, orientadas preferentemente al pasajero profesional, pueden ofrecer los horarios que estos pasajeros demandan. Las nuevas compañías de bajo coste por su parte aprovechan los horarios menos convenientes, pero esto no es percibido de manera muy negativa por sus pasajeros vacacionales y de ocio.

Las redes *hub-and-spoke* empleadas por las compañías tradicionales favorecen por otra parte la oferta de elevadas frecuencias entre las ciudades periféricas de la red (unidas por los *spokes*) y sus *hubs* (a menudo capitales en las que se concentran las sedes de administraciones estatales y oficinas centrales de las corporaciones). Los profesionales de delegaciones y otras empresas, residentes en ciudades periféricas, disponen de vuelos frecuentes hacia la capital, destino de una buena parte de sus viajes de negocio. Las aerolíneas de estrategia regional, actúen o no como franquicias de las anteriores, colaboran también a aumentar la frecuencia de vuelos en estas rutas.

4.2 Rutas

Los pasajeros profesionales tienen poca flexibilidad a la hora de cambiar de destino. Deben viajar allá donde el negocio les señala. Las redes *hub-and-spoke* de las compañías tradicionales facilitan a estos viajeros profesionales un amplio rango de posibles destinos. La opción por estas compañías está pues asegurada en un significativo porcentaje de sus vuelos, particularmente cuando no hay alternativa viable.

El objetivo de las compañías enfocadas al pasajero vacacional o de ocio está por el contrario menos relacionado con ofrecer un amplio abanico de destinos, y más con garantizar que los vuelos ofrecidos alcanzan una alta tasa de ocupación (como vía para que los costes unitarios bajen y los precios se puedan mantener bajos).

La configuración de la ruta tiene por otra parte una influencia significativa en la comodidad para el pasajero. Esta influencia ha quedado al descubierto en aquellas rutas en las que los operadores tradicionales venían ofreciendo un vuelo con escala en su *hub*, y en las que a partir de cierto momento operadores de bajo



coste han comenzado a ofrecer vuelos directos. Los pasajeros habituales de la compañía tradicional se han visto entonces ante la posibilidad de elegir entre dos opciones muy distintas:

- un vuelo con buenos estándares de servicio ofrecido por una compañía tradicional, pero que a menudo implica escalas y un precio elevado,
- un vuelo directo más económico pero menos confortable ofrecido por una compañía de bajo coste.

Para los pasajeros de ocio cabe poca duda, y optan mayoritariamente por la opción de la compañía de bajo coste. Entre los pasajeros que viajan por motivo de trabajo la elección no es tan unánime. Algunos mantienen su fidelidad a las compañías tradicionales y otros cambian a los nuevos parámetros de las compañías de bajo coste.

El **largo radio** está contemplando también en los últimos años movimientos análogos. En este ámbito no son sin embargo nuevas compañías esgrimiendo nuevas estrategias las que rompen el mercado (el bajo coste no ha demostrado hasta la fecha capacidad para operar en el largo radio). Las nuevas rutas alternativas de largo alcance están protagonizadas por las propias compañías tradicionales, o al menos por una parte de ellas. Analicemos el fenómeno con algo de detalle.

Hasta hace poco tiempo, cuando alguien quería volar entre una ciudad periférica de un país y otra ciudad periférica de otro, podía contar con las redes *hub-and-spoke* de las compañías tradicionales, que le ofrecían un vuelo con dos escalas y tres saltos. El primer salto llevaba al pasajero al *hub* de su país, el segundo suponía el salto internacional entre los *hubs* de ambos territorios y el tercero era el salto doméstico en el país de destino, entre el *hub* extranjero y el destino periférico final. Los acuerdos bilaterales de servicios aéreos, vigentes hasta la reciente liberalización en la mayoría de los mercados aéreos, animaban a las compañías a configurar el vuelos de esta manera, al designar esos *hubs* como puntos exclusivos de origen y destino entre ambos países. Pensemos por ejemplo en un valenciano que quisiera viajar a Chicago. Iberia, TWA o United Airlines le ofrecían con pocas variantes la ruta Valencia-Madrid-Nueva York-Chicago.

La flota con que contaban estas compañías parecía también escogida para estructurar la ruta de esta manera. Los vuelos domésticos (primer y tercer salto) se ofrecían con aeronaves de menor tamaño y alcance mientras que el vuelo internacional se prestaba con una de las aeronaves más grandes del mercado (a menudo el Boeing 747). Reunir en el *hub* vuelos domésticos provenientes de buena parte del propio país garantizaba una alta tasa de ocupación en el vuelo internacional, y con ello que el vuelo se operaba con costes idóneos.

La liberalización del mercado aéreo, y su crecimiento a nivel global, ha abierto nuevas posibilidades para la configuración de rutas de largo radio. Son rutas cuyo beneficio principal para el pasajero es la eliminación de alguna de las escalas. En el ejemplo citado (Valencia-Chicago) podría darse el caso de que los pasajeros concentrados en Madrid cuyo destino final fuera específicamente Chicago aumentaran hasta justificar un vuelo directo Madrid-Chicago. Si alguna aerolínea ofreciera ese vuelo directo el pasajero saldría muy beneficiado, y las rutas con tres saltos perderían atractivo al compararlas con esta nueva ruta con una escala y dos saltos.

Estas nuevas rutas a las que nos referimos plantean no obstante dos exigencias adicionales a las aeronaves de largo radio. Por un lado exigen un alcance aún



mayor. Ya no se trata de volar sin escalas entre Madrid y Nueva York, sino entre Madrid y Chicago (o entre París y Chicago para el caso de Air France).

Por otra parte, las aeronaves diseñadas para cubrir estos vuelos deben resultar rentables para demandas menores en estos largos saltos. La respuesta de los fabricantes se ha orientado en dos direcciones:

1. Aumentar el alcance de aeronaves de capacidad media, inicialmente pensadas para rutas más cortas. Es el caso del Boeing B777-200LR lanzado en 2006 y que es capaz de volar más de 17,000 kilómetros sin repostar, y de la respuesta de Airbus, el A340-500, con un alcance sólo unos cientos de kilómetros menor.
2. Lanzar nuevos modelos específicamente diseñados para estas necesidades, como es el caso del Boeing 787, cuya variante B787-9 es capaz de transportar más de 250 pasajeros en rutas directas de más de 15,000 kilómetros.

4.3 Espacio y confort a bordo

La búsqueda sistemática de menores costes, implícita en la estrategia de bajo coste, ha llevado a las aerolíneas que emplean esta estrategia a reducir el espacio ocupado por cada fila de asientos. El parámetro empleado para definir y medir este espacio es el '**seat pitch**', que puede ser definido como la distancia entre un punto de un asiento y el homólogo del inmediatamente posterior (o anterior). El *seat pitch* incluye el espacio para las piernas del pasajero y el espacio efectivamente ocupado por el asiento de la butaca. Las aerolíneas que más han reducido este parámetro argumentan no obstante que la mayor parte de la reducción se ha hecho en la parte del asiento (reduciendo por ejemplo el acolchado del respaldo), no en el espacio para las piernas. La percepción del pasajero no parece ser la misma.

Aunque las aerolíneas no lo han publicado abiertamente, el mínimo asumido para este parámetro se sitúa en 28 pulgadas (71.12 cm.). El extremo superior es el establecido por las aerolíneas más generosas, que lo sitúan en el entorno de las 35 pulgadas. Cierta debate parece estar produciéndose, especialmente en los EUA, sobre la conveniencia o no de establecer por ley un mínimo para este parámetro.

La diferencia entre 29 y 32,8 pulgadas, por ejemplo, no es baladí. Disponer de centímetros extra puede resultar confortable para el pasajero. Para la aerolínea significa acomodar 26 ó 23 filas de asientos (en un Airbus 319), es decir, la diferencia en el número de asientos es del 11.5% (18 sobre 156).

Algunas aerolíneas de bajo coste mantienen sus asientos muy próximos, pero ofrecen aquellos asientos que disponen de más espacio (primeras filas, asientos sobre las alas que liberan espacio para la evacuación,...) como asientos *premium*, cobrando un *plus*. Los pasajeros de mayor envergadura física pueden estar muy dispuestos a pagar esos sobrepagos.

Un fenómeno similar, aunque más reciente, ha tenido lugar en lo relativo a **la anchura de las butacas**. La anchura tradicionalmente se situaba en las 18 pulgadas (45.72 cm.), pero algunas aerolíneas están equipando sus aviones con asientos de sólo 17 pulgadas de anchura. Boeing ha estado particularmente interesada en ofrecer este estrechamiento, al percatarse de que esa medida les permitía pasar de 9 a 10 asientos en algunos de sus modelos más recientes para el largo radio (B777) y de 8 a 9 en otros (B787).

Los fabricantes están sometiendo en cualquier caso la decisión sobre el ancho de las butacas al criterio de sus clientes, las aerolíneas.

Las posibilidades de reducir el *seat pitch* o la anchura de las butacas es menor en los vuelos de largo radio. El pasaje se muestra más crítico cuando tiene que pasar varias horas en el constreñido espacio de la butaca. De hecho, el espacio entre filas se ha convertido en un elemento claramente diferenciador que el pasajero valora. Las aerolíneas responden a esta demanda ofreciendo mucho más espacio en las clases superiores del largo radio. British Airways, por ejemplo, ofrece hasta cuatro clases en sus vuelos transatlánticos, cuyos *seat pitch* van desde las 30 pulgadas en la clase turista hasta las 77 en la primera clase (198 cm.), lo que permite al pasajero viajar totalmente acostado.

4.4 Aeropuertos de salida y llegada

La elección por la aerolínea de los aeropuertos de salida y llegada del vuelo tiene también un impacto notable en la comodidad para el pasajero. Es claro que el pasajero preferirá despegar del aeropuerto más cercano a su domicilio, o de su lugar de trabajo según los casos. Lo mismo ocurre con el aeropuerto de destino. El pasajero preferirá aterrizar en el más próximo al lugar al que se dirige.

La percepción será no obstante distinta en función del motivo del viaje. El pasajero que viaja por motivos laborales suele estar más limitado por el horario, por lo que dará más valor a la reducción de los tiempos de acceso al aeropuerto o desde el aeropuerto. Como ya se ha comentado, las compañías tradicionales suelen disponer de mejores *slots* en los aeropuertos principales, lo que les permite ofrecer un producto más conveniente a los pasajeros de negocio, operando desde estos aeropuertos.

Las compañías de bajo coste escogieron en principio aeropuertos secundarios. Estos aeropuertos les permiten en principio reducir diversos costes directos, como es el caso de determinadas tasas, y les permiten además reducir los tiempos entre aterrizaje y despegue (por la ausencia de congestión), lo que a la postre se traduce en menores costes unitarios por asiento y kilómetro (por un uso más intensivo de los recursos). Los pasajeros que viajan por motivos vacacionales o de ocio no parecen penalizar el tener que desplazarse más lejos para tomar sus vuelos, siempre que ese esfuerzo se vea compensado con menores tarifas.

El intento más reciente de atraer parte del mercado de trabajo (en particular profesionales y directivos de pequeñas y medianas empresas) por parte de las compañías de bajo coste ha animado a éstas a escoger, cada vez con más frecuencia, aeropuertos principales. Es el caso de Easyjet o Vueling, mientras que otras como Ryanair siguen escogiendo preferentemente aeropuertos secundarios.

4.5 Atención en vuelo

Uno de los elementos más visibles en la propuesta de valor de las aerolíneas de bajo coste es la eliminación de todo tipo de atenciones en vuelo. Los pasajeros de las compañías tradicionales recibían usualmente diversas atenciones a bordo, como aperitivos y bebidas, prensa y otros.

Las políticas *no frills* de las compañías de bajo coste eliminaron el carácter gratuito de estas atenciones, pasando a ofrecerlas como servicios opcionales con precios medio-altos. De hecho, estos servicios contribuyen hoy en porcentaje creciente a la

cuenta de resultados de estas compañías, en lo que se conoce como ingresos complementarios (*ancillary revenue*).

Las compañías tradicionales han respondido en general reduciendo también sus liberalidades.

En el **largo radio** resulta más complicado eliminar servicios como la comida, que de hecho acaban convirtiéndose en un elemento diferenciador. Las compañías tradicionales se esfuerzan en ofrecer una oferta gastronómica en vuelo del más alto nivel, especialmente en las clases superiores.

Algo similar puede decirse del **entretenimiento** a bordo en vuelos de largo alcance. Las compañías se afanan en ofrecer una amplia oferta de canales de audio y vídeo que hagan llevadero el paso de las horas de vuelo.

La petición más generalizada hoy en día del servicio en vuelo es la disponibilidad de conexión inalámbrica a Internet (**wi-fi**). El pasajero lo demanda y las aerolíneas tratan de ofrecerlo, aunque con distinto grado de urgencia y condiciones.

Las compañías tradicionales han sido en general las primeras en incorporarlo, especialmente en sus vuelos de largo radio. Más recientemente comienzan a incorporarlo algunas de las compañías de bajo coste, como es el caso de Vueling.

La mayoría de las aerolíneas que lo ofrecen lo hacen cobrando por el servicio, con una tarifa que puede depender del tiempo de conexión o del volumen de datos intercambiados (Mb.).

Algunas aerolíneas ofrecieron el servicio gratuitamente para luego retirar esa gratuidad. Sorprende que sea una compañía supuestamente de bajo coste la que mantiene esa gratuidad (la noruega Norwegian).

La **amabilidad** y trato personal por parte de la tripulación de cabina es otro aspecto significativo de la atención a bordo. La mayoría de las compañías tradicionales y de red presumen de ofrecer una atención excelente. La experiencia de las de bajo coste resulta menos homogéneo.

La pionera del bajo coste Southwest se ha caracterizado siempre por el trato amable al pasajero. Sus responsables dicen seguir una regla infundida en la compañía por sus fundadores, la de "tratar a los demás como queremos que nos traten".

El comportamiento de la europea Ryanair ha resultado más controvertido. Un trato poco orientado al cliente, y una actitud pública de su líder a menudo despreciativa, granjearon a la compañía una legión de detractores. Hacia 2013 esta animadversión comenzó a impactar en el crecimiento de la compañía y el grado de cumplimiento de sus objetivos de beneficio. La compañía se vio entonces obligada a reaccionar, protagonizando un significativo cambio de actitud. Las normas se volvieron algo más laxas en un giro que un medio de información tituló "Ryanair descubre el negocio de tratar bien a sus clientes". Hasta los propios empleados de la aerolínea acogieron con satisfacción el cambio de directrices.

La comparación entre las actitudes iniciales de Ryanair y las de Southwest nos permiten afirmar que la orientación al cliente no hace inviable la estrategia de bajo coste. Más bien al contrario, la pérdida de clientes por actitudes negativas puede acabar con esa viabilidad, basada en gran medida en contar con un número muy numeroso de clientes que movilice economías de escala.

4.6 Atención en tierra

Al pasajero se le exige que esté en el aeropuerto mucho antes de embarcar. En destinos de corto radio el pasajero acaba de hecho pasando más tiempo en los aeropuertos que en el avión. La comodidad de su estancia en tierra puede ser por ello tan relevante para su satisfacción como la percibida en vuelo. Las condiciones ofrecidas tradicionalmente por los aeropuertos en sus salas de espera y lugares de tránsito no han sido sin embargo un ejemplo de confort.

La complicidad de las autoridades aeroportuarias y las aerolíneas, especialmente aquellas que ofrecen vuelos en conexión con estancias obligadas en aeropuertos, han tratado en los últimos tiempos de mejorar este aspecto. Estas aerolíneas han asumido que la estancia en tierra forma parte del servicio global experimentado por el cliente. Las autoridades aeroportuarias y las aerolíneas han contribuido con inversiones al confort y el entretenimiento de los pasajeros que esperan el momento de embarcar.

Algunas aerolíneas presumen incluso de este extremo en su publicidad. Es el caso de Aeroflot que publicita la comodidad de sus conexiones en el aeropuerto de Sheremetyevo, en Moscú.

Las aerolíneas tradicionales se han esforzado además en convertir la estancia en tierra en uno de sus elementos diferenciadores para sus pasajeros de clases superiores. Las **salas VIP** de determinados aeropuertos, abiertas a los pasajeros de primera clase, *business class*, etc. ofrecen un espacio confortable y una atmósfera *glamurosa*, gracias a sus asientos acolchados, conexión wi-fi a Internet, aperitivos y bebidas, personal siempre atento, etc.

El número de aeropuertos en que estas compañías ofrecen salas VIP se ha multiplicado además gracias a la pertenencia de estas compañías a las alianzas globales. Iberia, por ejemplo, ofrece acceso a cerca de 650 salas VIP en todo el mundo, gracias a su pertenencia a la alianza OneWorld.

En términos más prosaicos, la dotación de personal en mostradores de facturación y salas de embarque puede tener también influencia en la calidad del servicio percibida por el cliente. Una mayor dotación de personal disminuirá los tiempos de espera, pero elevará el coste para la compañía. Las compañías tradicionales, que prometen mayor nivel de calidad, están obligadas a ofrecerla. British Airways, por ejemplo, se jactaba en un anuncio de que el tiempo de espera en el mostrador de facturación de la terminal 5 de Heathrow es para sus clientes de sólo 4.7 minutos en hora punta (9h. 44min. de la mañana).

¿Cuál debe ser la actitud en este apartado de las compañías con estrategia de bajo coste? Aunque posiblemente deban ser más cicateros en los recursos empleados, deben vigilar sin embargo que ello no ralentiza los optimizados procesos de aterrizaje y despegue, también clave para el éxito de su estrategia.

4.7 Condiciones de la tarifa

Las elevadas tarifas de las aerolíneas tradicionales han contemplado en general grandes ventajas en lo relativo a las posibilidades de cambio y cancelación. La denominada *tarifa completa (full fare)* permite incluso en ocasiones que la no presentación al vuelo (*no show*) no invalide el billete, manteniendo su validez para otro vuelo posterior.

Este tipo de ventaja es apreciada por pasajeros que vuelan por motivos de trabajo. La probabilidad de que tengan que cambiar el día u hora del vuelo es elevada,

bien porque el cliente al que deban visitar les cambie la cita, bien porque ellos mismos deban atender urgencias inaplazables, etc. Ante eventualidades de este tipo, una tarifa que permita los cambios otorga al cliente una flexibilidad por la que vale la pena pagar tarifas más elevadas.

Las tarifas ajustadas ofrecidas por las compañías de bajo coste no pueden por el contrario contemplar este tipo de eventualidades. Un asiento volando vacío es para estas compañías un coste desproporcionado, salvo que el que lo dejó libre pierda el importe que pagó por él. Tampoco sus clientes principales lo valoran, porque sólo causas poco frecuentes de fuerza mayor obligan a cambiar un vuelo de tipo vacacional.

4.8 Seguridad

La seguridad es una condición imprescindible para todo tipo de pasajero por lo que no introduce discriminación alguna en el producto aéreo en función de la estrategia. Todas las aerolíneas deben aplicar las exigentes medidas de seguridad establecidas por la normativa.

4.9 Otros atributos del producto

Otros atributos sí pueden servir por el contrario como factor discriminador o diferenciador entre la propuesta de valor de unas compañías y la de otras. La limpieza, por ejemplo, es más somera en las compañías de bajo coste, para acortar así los costes y los tiempos entre aterrizaje y despegue. Los Programas de Viajero Frecuente han sido muy valorados por el mercado directivo, aunque en estos momentos son cuestionados, entre otras cosas por su generalización, que hacen que se conviertan en un coste más sin aportar diferenciación.

5 Cierre

El producto 'transporte aéreo de pasajeros' es una realidad multidimensional a configurar por la compañía aérea en función de las necesidades y deseos de sus clientes. Acertar en la configuración, definiendo la mezcla de atributos más conveniente, requiere del conocimiento profundo de los clientes, la puesta en acción de los oportunos recursos y la adopción de políticas que garanticen los parámetros fijados y su estabilidad en el tiempo.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Doganis, R. "The airline business". Ed. Routledge, 2006

Graham, A.; Forsyth, P.; Burlington, A.: "Aviation and tourism: implications for leisure travel", Ashgate, 2008

Shaw, S.: "Airline Marketing and Management", Seventh Edition, Ashgate, 2012

Wensveen, J.: "Air Transportation. A Management Perspective", Eighth Edition, Ashgate, 2015