



Tendencias en la estrategia de las aerolíneas. De la crisis de 2008 a la de 2020

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

El mercado de transporte aéreo de pasajeros es un mercado extraordinariamente dinámico. Cambios en el entorno, o en la demanda, o en la estrategia de las compañías que operan, producen movimientos y crean oportunidades. Las aerolíneas más innovadoras producen estos ajustes o los aprovechan. El mapa de posicionamiento puede ser útil para visualizar la estrategia seguida por las distintas compañías que operan en ese mercado, y también para descubrir los espacios de oportunidad. No obstante, explotar esos espacios puede resultar complicado. Así, muchas aerolíneas han fracasado tratando de explotar espacios como el low-cost de largo radio, o el alto valor en el largo radio. Algunas aerolíneas tratan de posicionarse hoy en el low-cost de corto radio, aprovechando el espacio dejado por las antiguas aerolíneas low-cost al hibridarse. La española Volotea trata por su parte de explotar rutas de poco tráfico a escala europea. Como comentábamos, un mundo verdaderamente dinámico.

2 Introducción

El mapa estratégico de las aerolíneas europeas de pasajeros quedaba configurado hacia comienzos de 2008 como indica la Imagen 1. Las estrategias exhibidas por las aerolíneas existentes entonces podían clasificarse en cuatro grandes categorías:

- Las **aerolíneas tradicionales o de red** se enfocaban preferentemente a un pasajero que volaba por motivos laborales, ofreciéndoles cierto confort y un amplio número de destinos mediante sus redes *hub&spoke*.
- Las **aerolíneas de carácter regional** complementaban la oferta de las anteriores, conectando los *hubs* de aquellas con aeropuertos de menor demanda o en horas valle, y añadiendo conexiones transversales, dando con ello respuesta a un amplio abanico de necesidades de los pasajeros.
- Las **aerolíneas de bajo coste** (low-cost) por su parte se enfocaban preferentemente al pasajero vacacional o de ocio y al segmento VFR, es decir, al compuesto por viajeros que se desplazaban para visitar a amigos y familiares (*Visiting Friends and Relatives*). Los vuelos directos ofrecidos por estas aerolíneas alcanzan un volumen considerable, particularmente en Europa y Norteamérica.
- Las **aerolíneas charter**, por último, fuertemente mermadas durante los años anteriores por su competencia desigual con las de bajo coste en el corto radio, se habían tenido que refugiar en gran medida en el largo radio, y en un mercado más familiar o tradicional.

Se trataba de una situación de cierto equilibrio, pero los equilibrios en entornos competitivos abiertos a la competencia suelen ser inestables y temporales. Diversos cambios de alcance estaban ocurriendo en el entorno, y muchas aerolíneas iban a reaccionar a los mismos, buscando mejorar su posición competitiva. Se podría decir incluso que otras no se estaban conformando con reaccionar ante los cambios, estaban tomando iniciativas para provocarlos, estaban intentando reconfigurar el mapa estratégico en su beneficio.

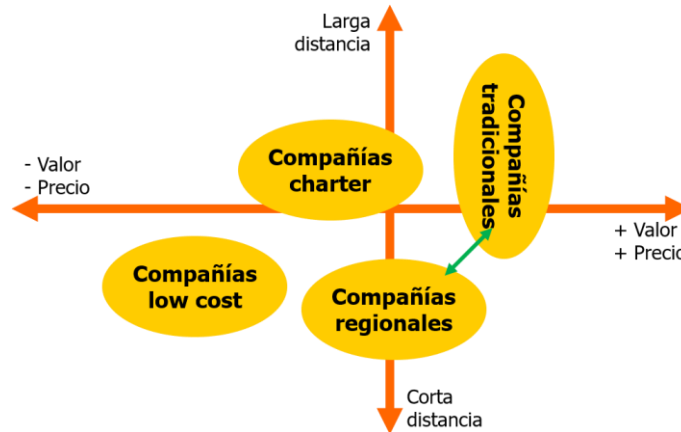


Imagen 1. Mapa estratégico hacia comienzos de 2008

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es presentar las principales tendencias de alcance estratégico, creadas o emergidas entre las crisis de 2008 y 2020 en el mapa mundial de las aerolíneas.

El lector podrá tras su lectura:

- Describir la situación del mercado de transporte aéreo de pasajeros hacia 2008.
- Relacionar esta situación con los cambios acaecidos en el entorno.
- Identificar los espacios de oportunidad emergentes tras la crisis de 2008, así como las dificultades para explotarlos.
- Listar iniciativas acometidas para explotar estos espacios y relatar su evolución.

4 Desarrollo

4.1 Cambios hacia 2008

El mercado de transporte aéreo se ve influenciado por los cambios acaecidos en ámbitos muy diversos. La literatura anglosajona recurre al método nemotécnico PESTE para no olvidar los más relevantes, clasificando esos cambios en cinco ámbitos: político, económico, social, tecnológico y medioambiental (el acrónimo procede de los términos en inglés).

Aplicamos la secuencia a la época en cuestión, es decir, a los años inmediatamente precedentes y posteriores al 2008, para destacar como factores más relevantes los siguientes:

- **Factores políticos:** la liberalización del mercado de transporte aéreo avanza a buen ritmo, haciendo que la mayoría de los mercados se encuentren en un alto grado de liberalización. Las aerolíneas gozan de libertad para establecer vuelos entre la mayor parte de los aeropuertos. El terrorismo y las guerras siguen presentes, pero la onda expansiva del 11S parece haberse amortiguado (o la ciudadanía se ha acostumbrado a convivir con cierto nivel de atentados).

- **Factores económicos:** La crisis económica impacta con fuerza en un mercado tan dependiente del tono económico como el de transporte aéreo, pero más significativo aún que la reducción en la demanda resulta ser la búsqueda por parte del consumidor de alternativas más baratas para viajar. Muchas empresas están dispuestas a que su personal viaje en aerolíneas de bajo coste, aunque esto suponga menos comodidad, horarios menos convenientes, tarifas menos flexibles, etc. El precio del petróleo se desploma desde máximos históricos en julio de 2008 (146 dólares) a menos de 40 dólares en febrero de 2009, aunque con una elevada volatilidad.
- **Factores sociales:** La ciudadanía quiere seguir viajando, pero la capacidad económica no acompaña, u obliga a optar por opciones más baratas. Internet ofrece más alternativas e intermediarios para contratar directamente los vuelos, alcanzando a la mayor parte de la población. La sensibilidad medioambiental comienza a calar entre la ciudadanía, aunque habría que esperar aún unos años para que ésta se hiciera más presente.
- **Factores tecnológicos:** los fabricantes lanzan modelos con motores más eficientes, y más diversos en rangos y capacidades. El A380, la aeronave de pasajeros más grande, había comenzado a volar en 2007, y el último modelo de Boeing, el 787 apodado *Dreamliner*, lo hacía en 2009. Airbus trataba además de competir con Boeing en el segmento del bajo coste, con adaptaciones de sus aeronaves A319 y A320. Aparecen también variantes de modelos existentes con mayores alcances (LR o ULR, de Ultra Long Range), como el A340-500 y el B777-200LR (lanzado en 2006). El A350-900ULR es presentado ya en 2018.
- **Factores medioambientales:** Los fabricantes competían a su vez por mejorar la eficiencia de sus aeronaves, con un doble objetivo; reducir los costes de combustible y reducir el impacto medioambiental.

4.2 La respuesta estratégica de las aerolíneas establecidas

A la vista de estos factores, y del punto de partida descrito en la Imagen 1, las aerolíneas representadas en dicho mapa mediante su estrategia genérica acometen diversos movimientos estratégicos:

- Las aerolíneas tradicionales acometen iniciativas en tres direcciones:
 - Continúan aplicando políticas de reducción de costes. Esta medida ya se estaba aplicando (desde comienzos de siglo en el caso europeo) como respuesta a la irrupción de las aerolíneas de bajo coste, pero se había venido limitando a políticas que no comprometieran su diferenciación. Ahora se comienza a recortar incluso en atributos que tradicionalmente formaban parte de su superior propuesta de valor al cliente (atención en vuelo, equipaje incluido en la tarifa básica, etc.).
 - Aunque sus intentos iniciales de crear filiales de bajo coste habían fracasado, aprovechan el aprendizaje para intentarlo de nuevo, a una escala más limitada y enfocada. Iberia por ejemplo, que no había tenido gran éxito al constituir Clickair en 2006, crea Iberia Express en 2011.
 - El enfoque al largo radio se refuerza, incrementando y promoviendo los enlaces a sus vuelos intercontinentales con escala en sus *hubs*, desde los vuelos domésticos ofrecidos por sus nuevas filiales de bajo coste y aerolíneas regionales asociadas.
- Las aerolíneas *charter* se refugian, a duras penas, en el largo radio. El paquete turístico pierde inicialmente su atractivo, aunque con el tiempo se

produce cierto *reempaquetamiento*, con paquetes más especializados y más orientados a segmentos específicos que el tradicional de *sol y playa*. Las aerolíneas *charter* menguan en cualquier caso de manera dramática, y en 2019 se produce la quiebra de uno de los dos líderes del sector en Europa, con 173 años de existencia, Thomas Cook.

- Buena parte de las aerolíneas de bajo coste ven en la crisis una oportunidad, y comienzan a introducir cambios en su oferta para tratar de captar a los viajeros por motivo de trabajo que buscan tarifas bajas. Es un proceso decidido que, en última instancia, aproxima la oferta de estas aerolíneas de bajo coste a las tradicionales de red. Por este motivo se empieza a hablar de la **hibridación** de las aerolíneas de bajo coste. La hibridación lleva a estas aerolíneas a adoptar medidas como las siguientes:
 - Aumentan su presencia en aeropuertos principales.
 - Identifican y habilitan la comercialización de asientos más cómodos, con mayor espacio, como los de primera fila o los ubicados sobre las alas.
 - Comienzan a ofrecer tarifas más flexibles, con posibilidad de cancelación o cambio de vuelo.
 - Comienzan a ofrecer vuelos en conexión, maximizando así el número de destinos ofrecidos.

Aerolíneas como Vueling en Europa o JetBlue en los Estados Unidos muestran un elevado grado de hibridación. Otras como Ryanair o Wizzair en Europa y Airtran en EEUU se mantienen más fieles al modelo original de bajo coste.

La Imagen 2 añade a lo reflejado en la Imagen 1 la evolución de las distintas estrategias genéricas, en términos generales.

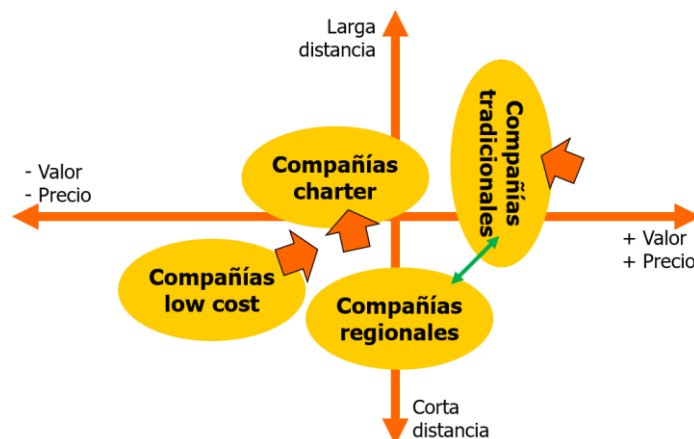


Imagen 2. Mapa estratégico hacia comienzos de 2008 y tendencias

4.3 Oportunidades estratégicas

Para una aerolínea en busca de una nueva estrategia, la Imagen 2 es un instrumento que puede resultar ilustrativo. Basta con identificar los huecos. Encontramos huecos (oportunidades) en los cuatro cuadrantes (Imagen 3), dado que los contendientes establecidos se han desplazado, como hemos comentado, hacia el centro del mapa. Los espacios de oportunidad más evidentes surgen en la periferia de los cuadrantes superior izquierdo (bajo coste / largo radio), e inferior derecho (alto valor

de corto radio). La hibridación de las aerolíneas de bajo coste deja no obstante hueco a su izquierda (*ultra low-cost*), y el desplazamiento de las tradicionales a su izquierda parece dejar espacio a su derecha (alto valor en el largo radio). Maticemos no obstante estas supuestas oportunidades y su evolución, porque la oportunidad es sólo una parte del éxito. La otra parte es la habilidad para explotar esa oportunidad, la existencia e identificación de lógicas que permitan satisfacer la oportunidad a un coste razonable. Exploremos esos cuatro espacios de oportunidad.

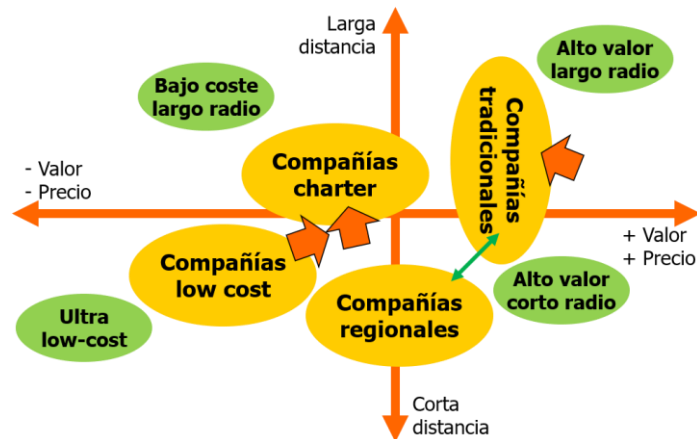


Imagen 3. Oportunidades estratégicas hacia comienzos de 2008

4.3.1 Cuadrante superior izquierdo (bajo coste en el largo radio)

El éxito del bajo coste (o *low-cost*) en rutas de corto radio ha animado a aerolíneas diversas a emularlo en redes de largo radio. La tendencia fue tan clara a lo largo de la década de 2010 que Skytrax, empresa especializada en auditar y valorar aerolíneas, creó una nueva categoría de sus reconocidos premios mundiales (World Airline Awards), para premiar a las mejores aerolíneas de bajo coste de larga distancia. El premio correspondió a Norwegian durante cinco años consecutivos (2015 a 2019). La aerolínea noruega fue sin duda la que más apostó en esa dirección estratégica. No obstante, ya en ese año 2019, las dificultades económicas amenazaban a Norwegian, y ponían al mismo tiempo en duda la viabilidad de la estrategia seguida.

Muchos de los factores de coste aplicados por las aerolíneas *low-cost* de corto radio resultan en efecto difíciles de aplicar en el largo radio. Por ejemplo, un avión intercontinental que vuela de Europa a América y regresa en el día necesita varias horas para embarcar y desembarcar sus numerosos pasajeros en ambos aeropuertos. Aunque se agilicen estos procesos va a ser imposible introducir un vuelo más en su agenda diaria (como sí hacen las compañías *low-cost* de corto radio). Otra medida difícil de aplicar en el largo radio es la de reducir el *pitch* (juntar asientos reduciendo el espacio para las piernas). Aumentar el número de asientos en la aeronave es complicado cuando los pasajeros van a estar abordo muchas horas. Eliminar las comidas es también problemático (mal recibido por los pasajeros), por el mismo motivo.

En enero de 2021, el efecto de la pandemia se había sumado a la delicada situación financiera que ya arrastraba Norwegian con anterioridad, lo que la llevaba a anunciar su abandono del modelo *low-cost* de largo radio. De

hecho, lo que anunciaba es que abandonaba el largo radio, para enfocarse en volar dentro de Europa.

Otro ejemplo reciente es la aerolínea Level, constituida por Iberia en 2017. Level ofrece vuelos a América desde Barcelona, incluidos vuelos en conexión con la amplia oferta de Vueling en la ciudad condal.

4.3.2 Cuadrante superior derecho (alto valor en el largo radio)

Los intentos de ofrecer alto valor en el largo radio como elemento clave de la estrategia han sido recurrentes a lo largo del tiempo, en particular durante el boom económico de principios de siglo. Diversas aerolíneas se han autocalificado bajo la categoría BCO (*Business Class Only*). Algunos ejemplos de aquella época son *Silverjet*, *EOS* y *Maxjet*. Todas ellas cerraron a consecuencia de la crisis de 2008. La francesa *La Compagnie*, creada en 2013, se posiciona en la actualidad en este espacio (Imagen 4). Opera con dos Airbus A321neo equipados con sólo 76 asientos, y ofrece vuelos entre París y Nueva York, y entre Niza y Nueva York durante el verano.

Tampoco resulta fácil operar con esta estrategia, porque en esencia se trata de una estrategia que compite con las clases superiores (*first*, *business*) de las aerolíneas tradicionales, y hay que decir que éstas ofrecen servicios de muy alto valor mediante estas clases. Las aerolíneas BCO, al operar con pocos pasajeros pueden ofrecer alto valor en todas las fases del vuelo, incluido el embarque y desembarque. Es en estas fases donde las aerolíneas tradicionales tienen más difícil ofrecer alto valor, porque es en ellas donde es más difícil separar los pasajeros de las distintas clases. Por el contrario, las aerolíneas BCO tienen más difícil ofrecer frecuencias elevadas, porque su público objetivo es por definición limitado. Las aerolíneas tradicionales, al tener la mayor parte de su capacidad destinada a una más numerosa clase económica o turista, pueden aumentar la frecuencia de vuelos, lo que supone ofrecer a todos sus pasajeros horarios más convenientes. Esto explica además que todos los intentos BCO se hayan centrado en las rutas de muy elevada demanda.



Imagen 4. Una imagen de la cabina de pasajeros de un avión de La Compagnie incluida en la página web de la empresa.

4.3.3 Cuadrante inferior izquierdo (muy bajo coste en el corto radio)

La hibridación de las aerolíneas de bajo coste de mayor antigüedad ha dejado nuevos espacios a su izquierda, espacios que algunas aerolíneas se han apresurado a ocupar. Es lo que se ha denominado ultra low-cost. La iniciativa tiene más seguidoras en Estados Unidos, con aerolíneas como *Spirit*, *Allegiant* o *Frontier*. Su propuesta de valor es sencilla, y recuerda la propuesta de valor original de las antiguas low-cost: el precio como reclamo (Imagen 5).

En Europa, aerolíneas como *Ryanair* o *Wizzair*, que presentan un menor grado de hibridación, reducen el espacio para el ultra low-cost.



Imagen 5. Un anuncio de Spirit Airlines

4.3.4 Cuadrante inferior derecho (alto valor en el corto radio)

También las aerolíneas tradicionales operan en este espacio con su clase *Business* y ahora, en cierta medida, las antiguas low-cost más hibridadas. No obstante, ofrecer alto valor en el corto radio es complicado. Las más de las veces es en tierra donde se establece la diferencia, mediante salas VIP, prioridad de embarque y otras medidas. En vuelo, la posibilidad de ofrecer atributos diferenciales, está más limitada (asientos intermedios vacíos, copas de cortesía, prioridad en la elección de periódico, y poco más).

Una iniciativa interesante para explotar este espacio fue la acometida por la compañía española de Aviación General denominada Sociedad General del Vuelo. Esta compañía operaba sus vuelos desde las terminales de aviación general y mediante aeronaves de aviación ejecutiva. El valor ofrecido de este modo era elevado. Su mercado menguó por efecto de la crisis financiera de 2008 y acabó con la iniciativa.

4.3.5 Otras oportunidades: el caso de Volotea

La imagen 3 sólo tiene en consideración dos criterios de segmentación, o dicho de otra manera dos dimensiones. El mercado de transporte aéreo es más complejo que esto, y se pueden aprovechar otras dimensiones para encontrar otros espacios desatendidos. La española Volotea, creada por los fundadores y antiguos propietarios de Vueling, explota rutas de poca densidad de tráfico, de poca demanda, mediante aeronaves más reducidas y vuelos menos frecuentes (a menudo sólo uno o dos vuelos semanales). Para alcanzar tamaño opera en un mercado geográfico extenso (buena parte de Europa). Es una



iniciativa interesante, porque en Europa hay muchas potenciales rutas de este tipo, susceptibles de ser explotadas. La clave está en movilizar las suficientes economías de alcance como para obtener rentabilidad.

5 Cierre

El mercado de transporte aéreo de pasajeros es un mercado extraordinariamente dinámico. Cambios en el entorno, o en la demanda, o en la estrategia de las compañías que operan, producen movimientos y crean oportunidades. Las aerolíneas más innovadoras producen estos ajustes o los aprovechan. El riesgo es elevado, como atestiguan las muchas aerolíneas innovadoras que ya son historia, pero muchas de las que hoy disfrutan del éxito arriesgaron también en su momento, y su apuesta cosechó buenos resultados.

6 Bibliografía

6.1 Artículos de investigación:

Bachwich, AR and Wittman, MD, 2017 The emergence and effects of the ultra-low cost carriers (ULCC) business model in the US airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 62:155–164

Klophaus, Richard, Conrady, Roland and Fichert, Frank, 2012 Low cost carriers going hybrid: Evidence from europe. *Journal of Air Transport Management*, 23:54–58

6.2 Artículos docentes:

Mateu, Jose María, 2016 **Análisis de la evolución del mercado de transporte aéreo de pasajeros, mediante mapas de posicionamiento.** Disponible en riunet.upv.es

Mateu, Jose María, 2019 **Análisis del entorno en el que opera la aerolínea.** Disponible en riunet.upv.es

6.3 Páginas web:

www.vueling.es

www.lacompagnie.com

www.norwegian.com

www.flylevel.com

www.spirit.com

www.volotea.es