



Análisis de la evolución del mercado de transporte aéreo de pasajeros, mediante mapas de posicionamiento.

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

En este artículo abordamos el análisis del mercado europeo de transporte aéreo de pasajeros y su evolución a lo largo de los últimos 25 años (1990-2015). Para ello recurrimos a una herramienta conceptual denominada Mapa de posicionamiento. El Mapa de posicionamiento muestra la estrategia de las empresas contendientes en un mercado en función de los segmentos atendidos. Para ello partimos de la identificación de los criterios de segmentación relevantes, que en el mercado de transporte aéreo de pasajeros resultan ser el motivo del viaje y la distancia (largo radio vs. corto radio).

Las estrategias presentes hace 25 años (charter y tradicional de red) debieron reposicionarse ante la entrada al mercado de compañías con estrategia de bajo coste (low-cost), alcanzando una nueva posición de cierto equilibrio alrededor de 2010. Ahora ese equilibrio vuelve a estar en cuestión, debido a la *resegmentación* del mercado provocada por la crisis, la consecuente respuesta de las aerolíneas low-cost y la aparición de nuevas estrategias (ultra low-cost y regional low-cost), cuya viabilidad y lógica competitiva está en cualquier caso pendiente de ser demostrada.

El artículo muestra también la utilidad de la herramienta Mapa de posicionamiento a la hora de entender los efectos de la Innovación en el mercado, en particular en el de Transporte aéreo de pasajeros, y de emplear esa innovación para identificar estrategias innovadoras.

2 Introducción

Las empresas que operan en un mercado deben definir la forma en que van a competir, la forma en que van a perseguir una parte suficiente de ese mercado. No definir de manera expresa y razonada la forma en que van a competir es como confiar en que el azar les provea de ventaja competitiva, pero la improvisación y el azar suelen conducir más bien a la ineficacia y el despilfarro. ¿Por qué? Porque los recursos de que disponen las empresas para construir su ventaja competitiva son limitados. Si no se emplean de manera acertada, con cierta guía y buen criterio, no resultarán eficaces.

Llamaremos estrategia a la concreción de la forma en que la empresa se propone competir, a la forma en que la empresa acude al mercado. Se trata en realidad de una doble elección; elegimos por un lado qué parte del mercado pretendemos atender, y elegimos por otro lado cómo vamos a atenderlo. Se trata de una doble elección cuyo primer requisito es la coherencia.

¿Qué implica pues la elección de estrategia?

1. Decidir qué papel queremos desempeñar en el mercado y para quién, es decir, para qué parte del mercado (posicionamiento).
2. Decidir cómo emplear nuestros siempre escasos recursos para asegurarnos de que (1) esa parte del mercado escogida accede a nuestra oferta, (2) que la misma resuelve sus necesidades y (3) que lo hace a un coste asumible.



3. La coherencia de las dos decisiones anteriores, como premisa para asegurar la eficacia y sostenibilidad en el tiempo de la estrategia definida.

Para identificar los distintos posicionamientos posibles debemos analizar el mercado, los potenciales clientes y sus criterios de compra. Analizar el mercado consiste en la práctica en identificar los distintos segmentos que lo componen, entendiendo por segmento un grupo de clientes con criterios semejantes a la hora de comprar. Dicho de otra manera, analizar el mercado es identificar los criterios que lo segmentan, esto es, de qué manera se estructura el mercado en relación al producto o servicio en cuestión.

Una vez identificados los posibles posicionamientos (segmentos y necesidades perseguidas por cada uno de ellos), deberemos analizar la forma en que podríamos o no asumir esos posicionamientos. Es relevante en este contexto el entorno en que se materializa la competencia, entendiendo por tal el marco jurídico, social, económico y tecnológico. Son relevantes también nuestros propios recursos y capacidades, y la comparación de los mismos frente a los de la competencia.

El análisis de todos estos elementos debe facilitarnos la elección de la estrategia más conveniente para nuestra empresa, es decir, el posicionamiento más prometedor a adoptar y cómo conseguirlo a partir de nuestros recursos.

3 Objetivos

La lectura de este documento persigue habilitar al lector para, en el mercado europeo de transporte aéreo de pasajeros ...

- identificar los segmentos de clientes más relevantes, e indicar cómo han evolucionado a lo largo de los últimos años,
- categorizar las estrategias genéricas de las aerolíneas en mapas de posicionamiento y ver su evolución,
- descubrir la forma en que cambios significativos del entorno crean oportunidades estratégicas para aerolíneas existentes y nuevas,
- distinguir los mecanismos que conducen de nuevo al equilibrio estratégico tras el efecto perturbador de un cambio significativo en el entorno o en la acción de un competidor o grupo de competidores.

4 Desarrollo

4.1 El mercado de transporte aéreo de pasajeros

¿Qué nos motiva a viajar? Los motivos para viajar en avión pueden ser muy diversos, pero los más habituales son:

- **Ocio**, vacaciones, visitar otras ciudades y lugares, asistir a eventos culturales, deportivos, religiosos,...
- **Trabajo**, prestar servicios profesionales en otros lugares, visitar clientes o proveedores, asistir a reuniones o eventos profesionales,...
- Otros, como visitar amigos y familiares,...

El motivo del viaje es un criterio de segmentación relevante a la hora de escoger el proveedor de vuelo porque **las necesidades y deseos del viajero suelen diferir de manera notable según cuál sea el motivo del viaje**. El viajero de trabajo suele tener poca flexibilidad en destinos, fechas y horas. Debe estar en determinado lugar, determinado día y a determinada hora, y en general no puede cambiar ninguno de estos extremos a voluntad. Sí suele ocurrir sin embargo que alguien le imponga cambios en esa agenda (la persona que va a visitar, por ejemplo), y esto le exigirá cambiar sus billetes de avión, en ocasiones con poca antelación. Es también un viajero más exigente en términos de comodidad, puesto que desea llegar relativamente descansado a su destino para afrontar su jornada laboral, pero es menos exigente en términos de tarifa, dado que la misma la asume en general la empresa para la que trabaja.

El viajero vacacional o de ocio suele ser por el contrario más flexible en términos de destino, día y sobre todo horario del vuelo, y salvo causas de fuerza mayor no se verá obligado a cambiar o cancelar su viaje. Su disponibilidad económica es sin embargo menor, por lo que su mayor exigencia se centra en el precio a pagar por su billete.

Los viajes para visitar amigos y familiares suelen asimilarse en mayor proporción a los viajes de ocio, especialmente en lo relativo a exigencias tarifarias.

4.2 La configuración del mapa de posicionamiento a lo largo del siglo XX

La marcada segmentación del mercado de transporte aéreo de pasajeros, descrita en el apartado anterior, ha obligado en general a las compañías aéreas a optar por uno de los segmentos existentes. Así, a lo largo del siglo XX, la mayoría de las aerolíneas se podían clasificar en dos grandes categorías, en función de su estrategia. Representamos esas estrategias en el mapa de posicionamiento vigente a finales del siglo XX (Figura 1) y las describimos a continuación:

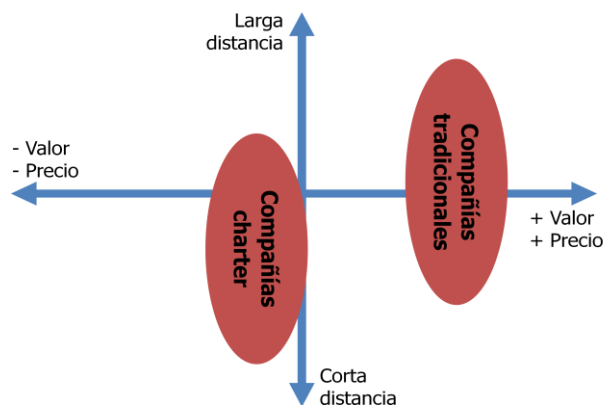


Figura 1. Mapa de posicionamiento de las aerolíneas europeas en los años 90

- Compañías charter, que ofrecían pasajes a destinos vacacionales remotos y próximos, y que otras empresas denominadas *turoperadoras* ofrecían al cliente final, conjuntamente con el alojamiento en destino y el transporte al mismo desde el aeropuerto, configurando así un *paquete turístico*. Las economías de escala, la

alta ocupación de los aviones y un servicio limitado a bordo permitían ofrecer el paquete a un precio muy asequible.

- Compañías de red, provenientes en su mayoría de la privatización de las antiguas compañías de bandera, y enfocadas al viajero por motivos de trabajo. Los *acuerdos bilaterales de servicios aéreos* firmados por los distintos países ofrecían a estas compañías la exclusividad en vuelos internacionales, y las animaban a adoptar redes del tipo *hub-and-spoke* con las que sus pasajeros podían acceder a casi cualquier lugar del mundo. Las elevadas tarifas cubrían la posibilidad de cambios y la normativa aeroportuaria, que privilegia la antigüedad, les otorgaba los horarios de despegue más convenientes para los pasajeros que volaban por motivos laborales.

4.3 Cambios en el entorno que rompen el equilibrio estratégico

Alcanzado el equilibrio estratégico en un mercado, éste se mantendrá en tanto no cambien las fuerzas que lo configuraron. Lo habitual es sin embargo lo contrario. **Los mercados suelen comportarse de manera extraordinariamente dinámica.**

La ruptura del *status quo* se producirá tarde o temprano. ¿Qué factores pueden alterar el equilibrio en un mercado? Puede tratarse de la irrupción de una estrategia innovadora por parte de algún contendiente nuevo o preexistente, o puede deberse a un cambio significativo en las condiciones de entorno que facilitaron el equilibrio existente, o lo que es más habitual, puede originarse en la combinación efectiva y sinérgica de estos dos factores.

La oportunidad de muchas estrategias innovadoras puede intuirse en muchos casos años antes de que los pioneros las implementen. Pero de igual modo se intuye su escasa viabilidad en tanto no cambien determinadas condiciones del entorno.

Esta es sin duda la explicación de que la estrategia low-cost no floreciera en Europa hasta casi el final del siglo XX. La estrategia había demostrado ya su viabilidad en los Estados Unidos de América en los años 70 y 80, asociada al éxito de la aerolínea Southwest. Hubo que **esperar hasta que el mercado europeo se liberalizara** en los años 90 para que las compañías que optaran por este modelo operaran en una escala que hiciera posible los niveles de coste requeridos. Como dijera Michael O'Leary, Presidente de Ryanair, en una entrevista "todo se lo debemos a la liberalización".

Otro factor que actuó a favor de la emergencia de la estrategia low-cost durante el cambio de siglo fue la aparición de Internet. **Internet propició un cambio profundo en la forma en que el segmento de viajeros por motivos de ocio accedía al servicio de transporte aéreo.** Hizo posible lo que se denominó el '*desempaquetamiento del paquete*'. Los clientes podían a partir de entonces acceder a toda la información de vuelos y alojamientos, y hasta a contratarlos a través de la web sin intermediarios, componiendo así su propio paquete turístico. Internet y una mayor autonomía del consumidor turístico lo hacían posible.

4.4 El restablecimiento del equilibrio con un nuevo mapa de posicionamiento

Sendos cambios de alcance en el entorno jurídico y en el social y tecnológico animaron a multitud de compañías, algunas preexistentes en dificultades (como

Ryanair) y sobre todo nuevas (como Easyjet o Vueling) a adoptar estrategias low-cost en el mercado europeo de corto radio.

El impacto sobre las compañías tradicionales fue notable. El mercado de las compañías charter contempló caídas de hasta dos dígitos en años como 2004 y 2005, años en que las compañías low-cost se creaban en Europa por decenas.

Tanto las compañías charter como las de red se vieron obligadas a reaccionar. ¿Cómo? Estos son algunos de los caminos explorados:

- reorientar su estrategia preferentemente hacia el largo radio,
- aplicar algunas de las políticas de reducción de costes exhibidas por las compañías low-cost, aquellas que no afectaran a su posicionamiento de alto valor (homogeneizar la flota, por ejemplo),
- crear filiales low-cost que se enfrentaran a la nueva amenaza con sus mismas armas (Clickair en el caso de Iberia),
- buscar fusiones que aportaran competitividad por la vía de ganar escala para reducir costes, ampliar red comercial, extender el - número de destinos, servicios y mercado atendido,... (Iberia y British Airways en IAG, por ejemplo).

El éxito inicial de algunas de estas medidas fue limitada. En particular el recorrido de las primeras filiales low-cost creadas por las compañías tradicionales. La cultura de las empresas tradicionales, inoculada a sus filiales, dificultó la implantación de la gestión ligera y frugal en gastos que la estrategia low-cost requería.

El equilibrio se restableció con la delegación por parte de las compañías de red de sus vuelos de corto radio, destinados a alimentar sus vuelos de largo radio a través de sus hubs. Esa delegación se hizo en favor de compañías regionales que actuaban como operadoras de esos vuelos (Air Nostrum en el caso de Iberia), y de una nueva generación de filiales low-cost más eficientes (Iberia Express).

El nuevo mapa de posicionamiento quedaba configurado hacia el entorno de 2010 como indica la Figura 2.

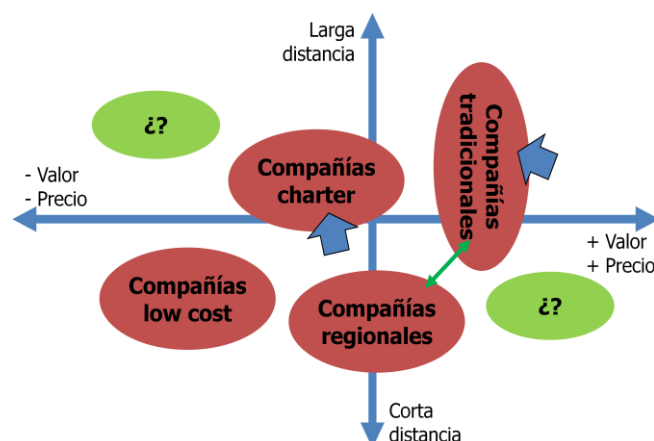


Figura 2. Mapa de posicionamiento de las aerolíneas europeas hacia el 2010

4.5 Oportunidades estratégicas

Los mapas de posicionamiento tienen la virtud de mostrar espacios desocupados que invitan a los agentes más innovadores a explorarlos. Tanto en el mapa de los 90 como en el de 2010 se adivinan:

- La esquina superior izquierda nos lleva a una pregunta: ¿es posible el low-cost en el largo radio? Algunas aerolíneas lo han intentado, en general con poco éxito. La investigación demuestra que gran parte de las políticas aplicadas por las aerolíneas low-cost no son aplicables en el largo radio.
- La esquina inferior derecha nos lleva a otra pregunta: ¿cómo ofrecer mayor valor en el corto radio? Las compañías de red intentan cubrir este hueco con su *clase business*, pero lo cierto es que el nivel de servicio ofrecido por la misma está muy limitado, y apenas se diferencia del ofrecido por las clases más económicas.

Las últimas innovaciones identificadas en el ámbito de modelos de negocio en transporte aéreo de pasajeros parecen por el contrario explorar otros espacios. El origen de estas oportunidades está en otro factor de entorno, la situación económica y su impacto sobre el comportamiento de una parte del mercado.

A partir de la aparición del fenómeno low-cost el pasajero que viajaba por motivos laborales se vió obligado a elegir entre la oferta poco confortable de las compañías low-cost y la oferta todavía costosa de las compañías de red y sus filiales y franquicias. Esta alternativa ha provocó la fragmentación del segmento de los que viajan por motivos de trabajo. Una parte de ese segmento, al que podemos llamar corporativo (directivos de grandes empresas y otras organizaciones) sigue dispuesto a pagar las tarifas de las compañías de red, a cambio de su servicio de mayor valor. Otra parte de ese segmento, formado por profesionales independientes, directivos de pymes y otros, se muestra más sensible al precio y está dispuesto, al menos en el corto radio, a sacrificar el valor añadido a cambio de una rebaja en la factura. Anne du Soleil, pasajera francesa de easyjet, lo explica con claridad: "Normalmente viajo con easyjet por negocios, pero un montón de familias vuelan con la compañía también. Tener todos esos niños alrededor corriendo y gritando en el avión no es muy relajante, por lo que difícilmente puedes trabajar a bordo. Pero las tarifas son tan baratas que volar con easyjet ayuda a recortar los costes de mi compañía. Así que, no puedes quejarte"¹.

Las compañías low-cost han visto la oportunidad de captar ese subsegmento y han hecho evolucionar su oferta para tratar de captarlo. Entre los cambios más significativos, y contrarios a la filosofía inicial de las políticas low-cost, podemos citar como ejemplo los introducidos por Vueling: la utilización de aeropuertos principales, la oferta de determinados asientos más espaciosos, el 'programa de pasajero frecuente', las tarifas con posibilidad de cambios,... Easyjet presume incluso de estar captando pasajeros del segmento corporativo.

Este desplazamiento de las compañías low-cost hacia la derecha en el mapa de posicionamiento podría estar dejando espacio libre a su izquierda, espacio en el que algunas compañías norteamericanas están ya posicionándose, bajo la denominación de compañías ultra low-cost (Spirit Airlines, por ejemplo).

¹ Citado en Jones, 2007

Las compañías de estrategia regional por su parte, especialmente las que actúan como franquicias de alimentación de los hubs de compañías de red, han tratado también de mantener cierto nivel de diferenciación, coherente con la propuesta de valor de sus franquiciadoras. Esto podría estar dejando también espacio a su izquierda, que algunas compañías se proponen explotar, bajo lo que podríamos denominar estrategia regional low-cost, una estrategia que pasaría por una gestión muy eficiente de las economías de alcance. Sería el caso de la española Volotea.

El nuevo mapa de posicionamiento, de momento tentativo, quedaría entonces configurado hoy, o más bien podría quedar confirmado en un futuro próximo, como muestra la Figura 3.

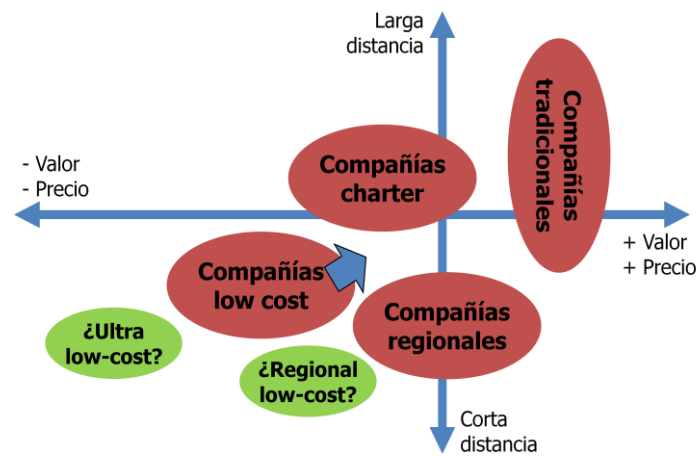


Figura 3. Mapa de posicionamiento tentativo actual

Lo entendemos como tentativo porque estas dos nuevas estrategias (ultra low-cost y regional low-cost) aún no han demostrado ni que exista la oportunidad ni que exista la lógica económica que permita aprovechar la oportunidad a unos costes asumibles. La Figura 3 es entonces de distinta naturaleza que las anteriores, no describe una situación de equilibrio. Estamos más bien ante lo que podríamos considerar un hipotético mapa de posicionamiento, cuya principal utilidad sería la de mostrar potenciales oportunidades a valorar.

5 Cierre

Los mapas de posicionamiento son herramientas útiles para explorar oportunidades estratégicas. Se basan en situar las estrategias adoptadas por las compañías en función de los criterios de segmentación relevantes. La observación de la evolución de estos criterios, debida a cambios en el entorno y a los movimientos de las compañías que operan en el mercado, ayuda por otra parte a entender qué fuerzas son verdaderamente relevantes en la configuración del mercado y su dinámica, y a identificar y explotar oportunidades latentes.

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

Jones, L.: "Easyjet: the story of Britain's biggest low-cost airline", Aurum, 2007

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

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

6.2 Artículos:

Francis, G.; Dennis, N.; Ison, S.; Humphreys, I.: "The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations", *Tourism Management*, 28, 2007, 391-398

Klophaus, R.; Conrady, R.; Fichert, F.: "Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe", *Journal of Air Transport Management*, 23, 2012, 54-58

6.3 Referencias de fuentes electrónicas:

Información sobre compañías citadas:

- Air Nostrum; información general. Disponible en www.airnostrum.es
- Clickair; reseña histórica. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Clickair>
- Easyjet; información corporativa. Disponible en: <http://corporate.easyjet.com/default.aspx>
- International Airlines Group (IAG); información general. Disponible en www.iairgroup.com
- Southwest Airlines; información general. Disponible en www.southwest.com
- Spirit; información general. Disponible en www.spirit.com
- Volotea; información de destinos. Disponible en www.volotea.com/es/destinos/
- Vueling; información Servicios Vueling. Disponible en: www.vueling.com