

positivo.

AA Aplicación 7.9

El reloj estratégico en el transporte aéreo, por Sonia Medina Salgado y Rocío González Sánchez

El servicio que prestan las compañías aéreas se ha convertido en un *commodity*, en el que un 91,39% de usuarios confiesan que el precio es decisivo en su elección final, especialmente en el corto y medio radio (estudio realizado por Travelgenio, 2012); hablar exclusivamente de compañías de bajo coste y tradicionales es un lenguaje obsoleto. Efectivamente, el impacto de las nuevas tecnologías y la desestructuración del servicio aéreo, consecuencia de la irrupción de las compañías de bajo cos-

te hace 20 años y que permite ajustar mejor el precio del billete, están haciendo que las aerolíneas empiecen a diferenciarse no tanto por el coste sino más bien por el radio que operan. A pesar de ello y de la elevada concentración fruto de las últimas fusiones y los múltiples acuerdos bilaterales en el marco de grandes alianzas (Oneworld, Skyteam y Star Alliance), la competencia en este sector, altamente internacionalizado, sigue ofreciendo múltiples competidores y variedad de estrategias competitivas que lo hacen idóneo para aplicar el esquema del «reloj estratégico».

Años atrás las posiciones 1 y 2 eran ocupadas claramente por las líneas aéreas denominadas de bajo coste, como Ryanair, Vueling o Easyjet. Sin embargo sus modelos de negocio como *low cost* han tocado techo en los mercados de corto y medio radio, sobre todo en Europa, en los que ya son líderes. De ahí que gran parte de sus acciones están siendo dirigidas a seguir compitiendo con precios bajos, pero proporcionando más valor a los clientes. Como muestra de ello, la tarifa *flex* de Vueling que incluye una pieza facturada y la selección de asiento o la tarifa *inclusive* de Easyjet de características similares. Podríamos decir que están intentando desplazarse a estrategias de relación calidad-precio en rangos intermedios de valor añadido.

Un ejemplo claro de desplazamiento de posición es el que ofrece Ryanair a través de su plan a tres años denominado «Siempre Mejorando» y del lanzamiento en 2015 de un nuevo «Compromiso con el cliente» con los que deja atrás uno de sus signos de identidad y reduce su apuesta por aeropuertos secundarios frente a las grandes ciudades. También pretende mejorar notoriamente la experiencia del cliente a través de nuevos interiores en los aviones y más espacio entre los asientos, con la posibilidad de transportar una segunda maleta de mano, una nueva aplicación móvil, así como los nuevos servicios *Family Extra* y *Business Plus*. En efecto, con este giro y tal y como la misma aerolínea declara, una vez alcanzada una importante cuota de mercado –base de las estrategias de bajo coste– su desarrollo pasa por competir atendiendo a aquella parte de los clientes que piden algo más que una tarifa básica. Su objetivo es alcanzar una mejor distribución y visibilidad, especialmente en agencias especializadas en *business travel*, como así se observa con la firma a finales de 2014 de un acuerdo con el principal GDS europeo Amadeus. Estaría de algún modo queriendo abandonar la posición 1 en la que, a pesar de su importante penetración a nivel europeo, la estaría relegando su deteriorada reputación consecuencia de la baja calidad de sus aviones y del trato a sus pasajeros.

Otro fenómeno importante es el que ponen de manifiesto aerolíneas como Norwegian, Transavia o Volotea. Estas compañías consideradas inicialmente como *low cost* han impactado en el sector tradicional europeo desplazando las ventajas competitivas basadas en la reducción de precios de las anteriores. Estas compañías, como es el caso de Norwegian, en realidad desarrollan estrategias de negocio basadas en ofrecer a sus clientes un importante valor añadido –entre otras razones por contar con aviones muy modernos y estructuras de coste muy ajustadas– a buenos precios. Es por ello que podrían ser consideradas como representantes de la posición 3.

Otro ejemplo de compañía posicionada desde hace años en una estrategia calidad-precio es Air Europa. Esta aerolínea ha sido considerada tradicionalmente como una empresa oferente de servicios, regularidad y horarios de una buena calidad a precios reducidos sobre todo en España. Sin embargo, en los últimos años ha estado tratando de crecer para alcanzar el tamaño y la capacidad de competir en grandes rutas y posicionamiento en aeropuertos con compañías consideradas de bandera como Iberia o British Airways. Ello podría hacer peligrar su estructura de costes y el valor percibido trasladándola a posiciones de fracaso como la 8.

Un claro ejemplo de esta posición del reloj fue Spanair. Ciertamente, con una estructura costosa y preparada para el medio y largo radio, solo llegó a desarrollar el corto radio. Su entrada en pérdidas

en 2009, aunque se redujeron en 2011, la situaron en una clara posición 8, propia de empresas con buena reputación pero problemas de rentabilidad. Su escasa capacidad de financiación, con una deficiente inversión privada, e importantes maniobras políticas hicieron fracasar las posibilidades de buscar otros socios y desembocaron en el cese de actividades de la compañía en 2012.

A caballo entre la posición 3 y la 4 tendríamos a Air Berlin. En efecto, esta aerolínea es capaz de ofrecer ciertos servicios de la primera a la última fila sin coste, servicios que habían desaparecido con la oferta *low cost*. Por ejemplo, las bebidas y snack gratuitos a bordo. Además son capaces de ofertar una mayor amplitud de destinos, con el uso de aeropuertos principales y con un gran número de pasajeros de *transfer* al disponer de acuerdos de colaboración con compañías de largo radio o alianzas aéreas. Al mismo tiempo, la distribución de las tarifas a través de GDS y el establecimiento de acuerdos de incentivo con agencias de viaje, le aseguran la entrada en determinados segmentos.

Claramente en la posición 4 se encontrarían las tradicionalmente denominadas compañías de bandera como British Airways, Lufthansa, Finnair o Air France, entre otras. Estas compañías trabajan tanto en diferenciación amplia como en diferenciación segmentada. Se caracterizan por basar sus modelos de negocio en una mejor calidad del servicio en términos de comodidad, seguridad, horarios, rutas etc., explotando su reputación, su tamaño y sus posicionamientos en grandes aeropuertos y ciudades. La compañía finlandesa Finnair, por ejemplo, ha basado su diferenciación en la innovación y en el compromiso con el medio ambiente, ofreciendo vuelos eco-eficientes. Además su flota es una de las más modernas del mundo, con un total de 60 aviones que no superan la edad media de 4 años convirtiéndose en una de las compañías más seguras del mundo. Sin embargo, las estructuras de coste de estas aerolíneas están aún sometidas a las inversiones en grandes flotas –como por ejemplo la de British Airways en 2015 para la renovación de sus antiguos aviones por los modernos Boeing 787 *Dreamliner*– a la variedad de rutas y a los derechos adquiridos de sus plantillas que no les permiten ajustar sus precios. Por lo que siguen estando a merced de los cambios de estrategias competitivas de las compañías de las posiciones previas en su lucha por viajeros, especialmente en el corto y medio radio.

Así lo ponen de manifiesto las recientes pérdidas en el caso de los grupos alemán y francés. Estas compañías compiten también en la principal segmentación posible que es la clase *business*. El viajero de negocios se caracteriza por valorar en gran medida: la variedad de horarios, la puntualidad, la superior confortabilidad, las cortas esperas y los aeropuertos principales sin importarle tanto el precio. Sin embargo, este tipo de viajero aéreo también empieza a tener diversos perfiles, quedando relegado el que demanda mayor calidad a mayor precio a aquellos que utilizan especialmente vuelos de largo radio.

Por otro lado las compañías asiáticas como Etihad, Qatar Airways, Emirates, Singapore, o Cathay han irrumpido con mucha fuerza en el sector y en la posiciones 4 y 5 de diferenciación y diferenciación segmentada, ofreciendo un elevado lujo en sus servicios de vuelo. España no es el primer cliente de todas estas aerolíneas, pero sí uno de los destinos donde más se han propuesto crecer durante 2015. Además, estas compañías juegan con otras reglas. Para ellas el petróleo no es un problema al tener acceso a combustible barato y tampoco tienen dificultades a la hora de obtener financiación estatal para comprar flotas para su expansión. Ello está restando capacidad de competir a los viejos gigantes del cielo en Europa que están en estas posiciones, conquistando cada día un pedazo más en el gran mapa de las conexiones y operando grandes rutas a Asia e incluso a América.

En la actualidad, hablar de posiciones 6 y 7 en el sector del transporte aéreo de viajeros es muy difícil. Estas posiciones son propias de mercados monopolistas que ya no son habituales en este sector,

al menos en el corto y medio radio del entorno europeo. En efecto, aunque Europa es un mercado concentrado, la mayor parte de las rutas son operadas por dos o más compañías aéreas, por lo que la competencia en este sector fuerza a las aerolíneas a pelear por cuota de mercado. Sin embargo, la reposición de algunas de las antiguas compañías que gozaron de una situación de monopolio en sus mercados nacionales, no está siendo un camino fácil. Este es el caso de Iberia, inmersa en un proceso de reestructuración que dificulta su adquisición de nuevas aeronaves al asociarla a su futura capacidad financiera y la puesta en marcha de determinadas acciones, encaminadas a una agresiva guerra de precios en determinados servicios, lo que parece incompatible con la consolidación de una imagen de diferenciación.

Finalmente y con el objetivo de cubrir el máximo número de posibilidades de competencia en el «reloj estratégico», los grandes grupos europeos, como IAG o Lufthansa AG, intentan disponer de compañías diferentes capaces de competir en diversas posiciones. Es el caso de Eurowings o Germanwings de Lufthansa con las que compite como *low cost* incluso en el largo radio, o el caso de Iberia Express y Vueling para el grupo IAG también como *low cost*. Igualmente y para rivalizar en la posición 5 los grandes grupos disponen de otras compañías. Es el caso, por ejemplo, de Openskies (antiguas Elysair y Eos Airlines) de British Airways (ahora IAG) que solo ofrece clases *business* o turista *Premium* en sus vuelos para un número reducido de rutas.