

AA Aplicación 5.6

EL RELOJ ESTRATÉGICO EN EL TRANSPORTE AÉREO

Sonia Medina Salgado
Rocío González Sánchez
Universidad Rey Juan Carlos

En el sector del transporte aéreo de viajeros encontramos una gran variedad de competidores con una amplia diversidad de estrategias competitivas que lo hacen idóneo para aplicar el modelo del “reloj estratégico”.

Así, en las posiciones 1 y 2 se han encontrado tradicionalmente las líneas aéreas denominadas de bajo coste, como Vueling, Easyjet o Ryanair. 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, elegida como mejor compañía *low cost* de Europa en 2021, que incluye una pieza facturada y la selección de asiento o la tarifa *inclusive* de Easyjet de características similares. Por su parte, Ryanair pretende mejorar sus servicios a través de nuevos interiores en los aviones y más espacio entre los asientos, con una nueva y más simple política de equipajes, así como los nuevos servicios *Ryanair Business Plus*, con tarifas especiales y otras mejoras dirigidas especialmente al viajero de negocios. Podríamos decir que están intentando desplazarse a estrategias de relación calidad-precio en rangos intermedios de valor añadido.

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. Aunque el nuevo escenario aéreo puede dificultar la supervivencia de compañías en esta posición que no pertenezcan a un grupo. Así Norwegian se ha visto obligada a solicitar un concurso de acreedores y reducir sus operaciones frente a otras compañías como Transavia más protegida al pertenecer al grupo Air France-KLM.

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 su situación se ha vuelto crítica con una deuda disparada y tras perder una parte relevante de su flota por la Covid-19. Esta situación se vio empeorada por la elevada incertidumbre en el proceso de venta de la compañía en el que se hallaba inmersa en 2022, lo que hacía peligrar su estructura de costes y el valor percibido trasladándola a posiciones de fracaso como la 8.

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. Sin embargo, las estructuras de coste de estas aerolíneas están aún sometidas a las grandes flotas, la variedad de rutas y los derechos adquiridos de sus plantillas que no les permiten ajustar sus precios. A modo de ejemplo, la significativa inversión que realizó British Airways en 2020 al adelantar en 4 años la fecha en la que tenía planificada retirar sus 31 Boeing 747 debido a la radical reducción de pasajeros y de trayectos de largo radio originada por la Covid-19.

Por otro lado, las compañías asiáticas como Etihad, Qatar Airways, Emirates, Singapore, o Cathay han irrumpido con mucha fuerza en las posiciones 4 y 5 de diferenciación y diferenciación segmentada, ofreciendo un elevado lujo en sus servicios de vuelo. Además, estas compañías se favorecen del combustible barato y de la financiación pública para comprar nuevos aviones. Ello está perjudicando seriamente a las compañías de bandera tradicionales sobre todo en las 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, no al menos en el corto y medio radio del entorno europeo. Sin embargo, el reposicionamiento 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, que pretende convertir Barajas en un gran *hub* o centro de operaciones, que le permita consolidar una imagen de diferenciación, alejándola de las agresivas guerras de precios en determinados servicios en las que se ha visto envuelta en más de una ocasión.

Finalmente, y con el objetivo de cubrir el máximo número de posibilidades de competencia en el “reloj estratégico”, los grandes grupos europeos, como IAG, intentan disponer de compañías diferentes capaces de competir en diversas posiciones. En el caso del grupo IAG, compete con Level como la única superviviente *low cost* en el largo radio operando desde Barcelona a Buenos Aires, Santiago de Chile, Nueva York, Boston y San Francisco.

Fuente: Caso 10: El reloj estratégico en el transporte aéreo: La evolución de las estrategias competitivas, por Rocío González Sánchez, en Guerras y Navas (2020)

Fecha actualización: Junio de 2023

