



ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS LÍNEAS AÉREAS EUROPEAS

Francisco Javier Quirós Tomás
Temática: Economía y Empresa
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad de Sevilla
Avda San Francisco Javier s/n
Sevilla 41005
Teléfono: 954557527
E-mail: quiros@us.es

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS LÍNEAS AÉREAS EUROPEAS

Resumen:

El aéreo es uno de los principales medios de transporte usado por los turistas. En los años 80 y 90 se produjeron una serie de cambios en la regulación legal del sector en Europa tendentes a la liberalización del mismo. Con él aparecieron nuevas líneas aéreas y se intensificó en grado sumo la competencia, también apareció un nuevo tipo de compañía, la de bajo coste, con una estrategia competitiva completamente distinta a la de las compañías tradicionales. Debido a todo ello, las estrategias de las aerolíneas se han modificado, siendo el objeto del presente trabajo el análisis de las principales ventajas competitivas perseguidas por las empresas del sector en Europa así como el estudio de los diversos grupos estratégicos existentes en el sector mediante el empleo de mapas estratégicos.

Abstract:

Air transport is one of the main ways to travel by tourists. In the 80s and 90s the European air transport market regulation was changed with the aim to liberalise the sector. New airlines appeared and competition increased sharply. It appeared a new kind of air carrier, the low cost carrier, with a new and different competitive strategy. Because of this, the strategies followed by airlines have been altered. This paper aim is to analyse the main competitive advantages pursued by the European sector companies in Europe and a strategic group analysis through strategic group maps.

Palabras clave:

Turismo, transporte aéreo, estrategia

Keywords:

Tourism, air transport, strategy

1.- INTRODUCCIÓN.

El transporte aéreo es básico como medio de transporte en el turismo internacional y cada vez lo es más en el nacional, siendo su importancia creciente con el tiempo dado el abaratamiento de los precios de los billetes que se ha producido y se sigue produciendo en la actualidad. A partir de los años 70 se empezó a liberalizar el sector. Con ello se pasó de la existencia de las típicas compañías de bandera (normalmente una por país) a una explosión de nuevas compañías y a un gran aumento de la competencia entre ellas por la mayor rivalidad interna. Así, surgieron nuevas estrategias competitivas en un sector previamente monopolista, u oligopolista en el mejor de los casos. Entre ellas cabe destacar la aparición de las compañías de bajo coste o low cost carriers, con una estrategia claramente centrada en la reducción de costes (estrategia genérica de bajo coste de Porter).

Estas nuevas estrategias han llevado a la aparición de nuevos grupos estratégicos que se pretenden analizar mediante el trazado de mapas estratégicos.

2.- CAMBIOS EN LA INDUSTRIA AÉREA Y EN SUS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

En 1974 el Civil Aeronautics Board de los Estados Unidos de América empezó la desregulación económica del sector de las líneas aéreas estadounidenses, con la intención de promover la experimentación con pasajes baratos (Winston, 1998). La desregulación prosiguió en años posteriores, quedando el mercado americano prácticamente liberalizado a finales de los 70. Southwest Airlines, hasta entonces una aerolínea regional, redefinió su estrategia competitiva, relanzándose como la primera y original aerolínea de bajos costes (low fares carrier o low cost carrier), consiguiendo con el tiempo transformarse en la línea aérea más rentable de los Estados Unidos (ELFAA¹, 2004). Siguiendo su estela aparecieron numerosas líneas aéreas de bajo coste por todos los Estados Unidos.

Europa siguió el ejemplo a finales de los años 80 y en los 90 del siglo pasado. Inicialmente fueron el Reino Unido e Irlanda los primeros países europeos que liberalizaron sus mercados, siendo seguidos con posterioridad por el resto de las

¹ ELFAA: European Low Fares Airline Association.

naciones integrantes de la Unión Europea, extendiéndose con posterioridad el movimiento desregulador al Sudeste Asiático (Kua & Baum, 2004).

La situación previa a la liberalización en la industria del transporte aéreo regular de pasajeros europea consistía en la existencia de una serie de compañías aéreas de bandera², normalmente una por nación, que prácticamente no competían entre sí. Las tarifas, rutas, aeropuertos a emplear, tipos de aeronaves, frecuencias y compañías que se ofertaban en las rutas internacionales se establecían a través de acuerdos bilaterales entre estados (ELFAA, 2004).

En 1987 se produjo el primer paso hacia la liberalización: se redujeron las restricciones sobre tarifas y se dio a las compañías cierta flexibilidad para la cooperación. Ya en 1990, se permitió a las líneas comunitarias transportar pasajeros hacia y desde su país de origen a otros países miembros, así como vuelos con paradas en terceros países, desapareciendo las limitaciones sobre tarifa y capacidad. El siguiente paso desregulador del transporte de pasajeros vía aérea se produjo en 1993. A partir de entonces cualquier compañía con licencia comunitaria pudo servir cualquier ruta internacional dentro de la Unión Europea, con una gran libertad en materia de precios. Por último, en 1997 los derechos de cabotaje³ se extendieron a todas las líneas aéreas comunitarias (ELFAA, 2004).

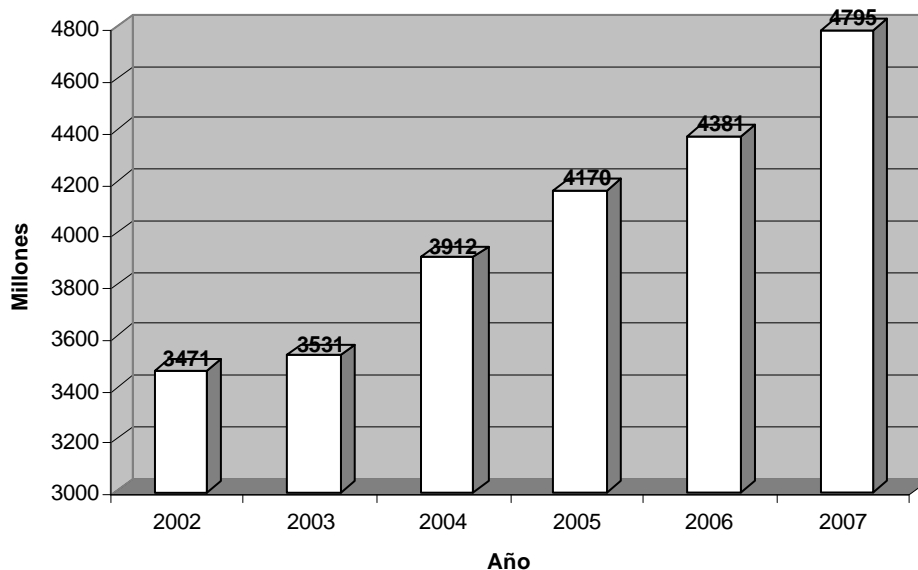
2.1.- Efectos de la desregulación sobre el mercado aéreo.

La desregulación del mercado aéreo ha tenido una serie de efectos importantes, tanto sobre la propia industria del transporte aéreo como sobre el sector turístico. El mercado aéreo ha crecido, a nivel mundial, un 43% en los cinco años que van desde 2002 a 2007 (Gráfico 1). Se ha pasado de los 3.471 millones de pasajeros al inicio del periodo a los casi 5.000 millones en el último año. Un crecimiento anual acumulado cercano al 8% frente a una media de crecimiento en los últimos cincuenta años del 4%, siendo la desregulación uno de los principales motivos para este incremento (Eurocontrol, 2008).

² Expresión utilizada en la aviación comercial para designar a aquella compañía vinculada a los intereses económicos y necesidades del poder público de la nación correspondiente. Antes del proceso de liberalización en la Unión Europea, dada la consideración del transporte aéreo como sector estratégico, prácticamente cada país del continente tenía una compañía de capital público.

³ El derecho a operar rutas domésticas.

Gráfico 1: Total Mundial de Pasajeros de Líneas Aéreas



Otros efectos a destacar son: el espectacular aumento en el número de compañías aéreas y de las rutas servidas, el aumento de la competencia en las rutas tradicionales así como el descenso de los precios medios de los billetes.

Así, por ejemplo, en 2005 se estimaba que existían, tan solo en Europa, 60 compañías aéreas de bajo coste⁴. En relación al número de rutas, la Comisión Europea estima que en 2005 había un 30% de nuevas rutas sobre las existentes en 1993. El aumento de la competencia se puede observar fácilmente comparando las tablas de vuelos suministradas por los aeropuertos, se puede comprobar en ellas que los horarios, frecuencia y variedad de vuelos han aumentado en gran medida. De igual modo se ha desarrollado ampliamente el empleo de aeropuertos secundarios, algunos de ellos de nueva creación. Por ejemplo, la ruta Dublín-Londres se sirve en la actualidad desde los cinco aeropuertos de Londres. En relación al descenso del precio medio de los billetes, estos han caído más de un 20% en dinero constante entre 1995 y 2004 en los Estados Unidos, siendo las rebajas generalizadas en la mayor parte de los aeropuertos (Grether, 2005). Luengo y Prado (Luengo y Prado, 2002) han encontrado una correlación entre las líneas aéreas debajo coste y los precios de los billetes, de forma que una mera cuota de mercado del 1% para empresas de bajo coste implica un descenso de precios de entre el 15 y el 23%.

⁴ IFT Aviation Economist Conference, Londres, 18 julio de 2005.

A parte de estas diferencias cuantitativas, en el sector también se han producido cambios cualitativos. El principal de ellos es que las líneas aéreas de bajo coste están acaparando una proporción cada vez mayor del mercado. Así, en 1990 el 7% del mercado estadounidense correspondía a este tipo de compañías, en tanto que en la primera mitad de 2002 ya sumaban el 25% de los vuelos nacionales (Ito & Lee, 2003), y un 30,4% en 2004 (Winston, 1998).

En Europa la situación es parecida. La cuota de mercado de las compañías de bajo coste alcanzó un record del 19,5% de los vuelos IFR en mayo de 2007 (Tabla 1). Solamente en los primeros seis meses de 2007 su cuota de mercado ha crecido en 2,5% puntos adicionales, suponiendo estas compañías un total del 69% de los nuevos vuelos en el periodo (Eurocontrol, 2007).

Tabla 1: Vuelos IFR por día					
Periodo	LCC	Resto	Total	Cuota	Crecimientos movim. cías de bajo coste
Enero – junio 2007	4.746	21.653	26.399	17.9%	22%
Nuevos movimientos netos	867	396	1.263	2.5%	
% de todos los movimientos adicionales netos	69%	31%			

Source: Eurocontrol

Ante el auge de este tipo de compañías, las aerolíneas tradicionales se han visto obligadas a desarrollar nuevas estrategias, siendo la más común la de unirse mediante alianzas buscando reforzar su posición competitiva. Así, han surgido tres grandes alianzas a nivel mundial: Oneworld, Sky Team y Star Alliance. Todas ellas tienen su origen a finales del siglo pasado y en la actualidad 18 de las 20 mayores aerolíneas del mundo pertenecen a alguna de ellas.

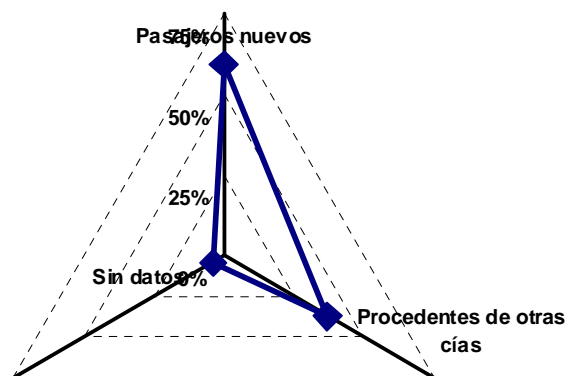
En su conjunto, las tres grandes alianzas representan el 60% de la capacidad mundial medida en asientos por kilómetro ofertados (AKOs), en tanto que un 10% correspondería a las aerolíneas de bajo coste y el 30% restante al resto de compañías aéreas⁵.

⁵ Información procedente de Oneworld.

2.2.- Efectos de la desregulación del sector aéreo sobre el sobre el mercado turístico.

La nueva regulación del transporte aéreo y la aparición de nuevas estrategias competitivas, sobre todo la de las compañías de bajo coste, están incrementando el número de turistas dispuestos a viajar por este medio. Según Baum, personas que antes no viajaban en avión por su elevado coste tendrían en la actualidad mayores oportunidades para viajar, cambiando el contexto de la industria turística (Baum, 2006). En 2002, el 59% de los pasajeros de líneas aéreas de bajo coste nunca habían volado en compañías tradicionales, mientras que únicamente un 37% habían volado con anterioridad con otras compañías. Y lo que es más importante, preguntados sobre si hubieran realizado el viaje en caso de no poder ir en avión, el 71% de los viajeros contestó que en ese caso no hubieran viajado, frente a un 29% que hubiesen empleado otro medio de transporte (Gráficos 2 y 3).

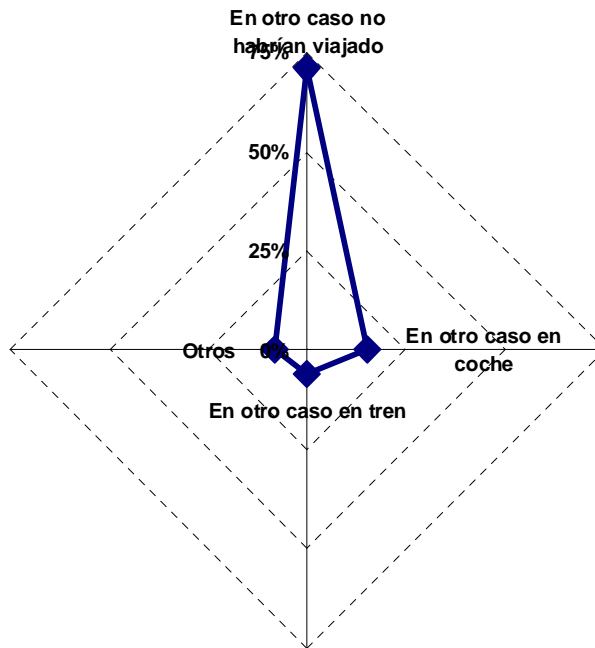
Gráfico 2: Clasificación de los pasajeros de bajo coste



El porcentaje de turistas que se desplazan en avión esta aumentando en Europa. La existencia de billetes más baratos se considera responsable, al menos en parte, de que entre 2003 y 2005 el porcentaje de viajes turísticos con una duración superior a tres noches haya crecido un 47% en Portugal, cerca del 30% en España y Dinamarca⁶.

⁶ Fuente: Comportamiento de residentes U.E. 2003 y 2005. Instituto Europeo de Turismo.

Gráfico 3: Clasificación de los "nuevos" pasajeros de cías de bajo coste



La motivación para venir a España de la mayoría de los pasajeros de líneas aéreas es el turismo, con un porcentaje del 86,7% para los viajeros de compañías de bajo coste y del 82,5% para los de las compañías tradicionales⁷.

Las características de los viajeros de líneas aéreas de bajo coste difieren en parte de las del viajero de líneas aéreas regulares. Esto está afectando a otros agentes turísticos, como las agencias de viajes y los alojamientos hoteleros.

	Cías. de Bajo Coste	Cías. Tradicionales
Propósito de la visita: Placer, recreación o vacaciones	86,7%	82,5%
Reserva por agencia	11,3%	41,7%
Uso de paquete turístico	28,8%	47,9%

Source: Egatur 2005

Así, en el caso de las agencias de viajes, su labor de intermediación en el mercado turístico se está viendo afectada, tanto en su faceta de vendedores de billetes de transporte aéreo como en la de creadores y vendedores de paquetes turísticos (Tabla 2). El cliente de las compañías aéreas de bajo coste tiene una mayor tendencia a reservar

⁷ Fuente: Egatur 2005.

por sí mismo a través de internet, y no solo el vuelo en sí, sino también otros servicios turísticos.

De igual modo, los turistas que emplean este tipo de aerolíneas, según se ha comprobado para el caso español, están modificando la duración y frecuencia media de los viajes. La estancia media de los turistas que emplean compañías aéreas de bajo coste se concentra en mayor medida en el grupo de 4-7 noches, siendo mayor la frecuencia con que viajan que la de los turistas que emplean otro tipo de compañías aéreas. De igual modo, son menos dados a pernoctar en establecimientos hoteleros y tienen un diferente patrón de gasto⁸.

3.- METODOLOGÍA.

Con la desregulación del mercado aéreo se han modificado las estrategias competitivas en la industria del transporte regular de pasajeros por vía aérea. Ha surgido un nuevo grupo de compañías que lucha por desarrollar como ventaja competitiva unos costes muy reducidos, estableciendo su nicho de mercado entre clientes sensibles al precio, habiendo aumentado rápidamente su cuota de mercado. Por otro lado, las grandes compañías tradicionales (antiguas aerolíneas de bandera) han reaccionado buscando atraer y retener a los clientes de mayor nivel adquisitivo (clase business) mediante la creación de alianzas y el mantenimiento e incluso expansión de los servicios a bordo, ofertando con ello un producto claramente diferenciado del de las líneas aéreas de bajo coste.

Para estudiar la diferencia entre estas dos estrategias se emplearan como herramientas de análisis los mapas y grupos estratégicos, aplicándolos a las principales aerolíneas europeas.

3.1.- Mapas y grupos estratégicos.

A principios de los años 70 se inició el análisis de grupos estratégicos en las más diversas industrias, siendo de destacar la aportación teórica de Porter con su libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores”, publicado en 1980.

⁸ Fuente: Egatur 2005.

Los grupos estratégicos son grupos de compañías dentro de una industria que tienen un modelo de negocio similar o una parecida combinación de estrategias competitivas (Hunt, 1972). Las compañías que pertenecen a un mismo grupo estratégico siguen estrategias similares entre sí, difiriendo su estrategia de las de las compañías pertenecientes a otros grupos estratégicos (Porter, 1980).

El concepto de grupo estratégico proporciona una herramienta analítica útil para agregar compañías en grupos que siguen una estrategia similar, permitiendo una comparación y contrastación de las mismas (Leask y Parker, 2006). El análisis de grupos estratégicos permite al investigador estudiar las diferentes posiciones competitivas en la industria, la intensidad de la rivalidad entre e intra grupos, el potencial de beneficio de las empresas adscritas a los diversos grupos así como el estudio de las implicaciones relativas a la posición competitiva de las empresas, todo ello siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1980): amenazas de entrada de nuevos competidores, rivalidad interna entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutivos. El conjunto de estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria como un todo, de los diversos grupos estratégicos dentro de ella y de cada compañía individualmente (Cool y Dierickx, 1993).

Para un adecuado análisis de los grupos estratégicos se requiere:

1°.- Un análisis de la estructura de la industria, que a su vez comprende el estudio de las cinco fuerzas y la identificación de los principales competidores en la industria, analizándolos en función de las variables estratégicas que utilizan para competir, esto es, el estudio de sus ventajas competitivas.

2°.- Dibujo de mapas estratégicos que permitan definir, mediante el uso de variables clave, los diversos grupos estratégicos

3°.- El análisis de las barreras entre los diversos grupos: factores que dificultan que las compañías de un grupo compitan con las de otro, diferente poder de compra en los diversos grupos, sustitución entre grupos, grado de rivalidad entre grupos, etc.

4°.- La comprensión de las estrategias de las compañías con referencia a la interacción de los grupos, reconociendo las fortalezas y debilidades de los diversos grupos y sus oportunidades y amenazas.

5°.- Tomar decisiones de futuro, analizando en que grupo quiere y puede estar la compañía que realiza el análisis para reforzar su posición competitiva frente a las otras compañías del sector.

El ánimo del presente trabajo es centrarse en el segundo paso: el reconocimiento de los diversos grupos estratégicos mediante el empleo de mapas estratégicos.

Un mapa de grupos estratégicos consiste en una representación gráfica en dos dimensiones de los competidores de una industria, mostrando las diversas agrupaciones (clusters) de firmas que siguen una estrategia similar, así como los diversos enfoques competitivos existentes en la industria, correspondientes a los diversos grupos estratégicos detectados en el mapa. Para una adecuada confección de mapas de grupos estratégicos deben seguirse los siguientes pasos:

1º.- Identificar dos características competitivas básicas que diferencien a las compañías de la industria en su estrategia competitiva.

2º.- Situar las firmas en el mapa de dos variables.

3º.- Dibujar un círculo alrededor de las diversas firmas que forman parte del mismo grupo estratégico.

4º.- Indicar potenciales movimientos de las firmas mediante flechas.

Para que los mapas estratégicos den una buena imagen del sector objeto de análisis deben de escogerse variables adecuadas para representar en el mapa, evitándose el empleo de dimensiones secundarias, variables correlacionadas, etc.

Caso de haberse realizado bien, los mapas de grupos estratégicos permiten la identificación de los principales rivales directos e indirectos (intra e inter grupo respectivamente), la representación gráfica de la arena competitiva, la identificación de nichos de mercado, de movimientos de los rivales y la identificación del buen o mal posicionamiento de las diversas empresas.

En el caso del sector de las líneas aéreas se han escogido una serie de variables que permitirán el desarrollo de mapas estratégicos y la subsecuente definición de grupos estratégicos. Estas variables se relacionan con las principales estrategias competitivas definidas por Porter: diferenciación y liderazgo en costes (Porter 1987).

3.2.- Selección de compañías.

Para la selección de las compañías cuyas estrategias se quieren analizar, se ha empleado un muestreo de conveniencia (Anderson et al, 2004). Se han seleccionado catorce compañías europeas del sector del transporte aéreo regular de pasajeros. Siete de ellas se corresponden con las principales del sector en Europa, siendo por norma general antiguas compañías de bandera. Las otras siete se corresponden con las mayores

aerolíneas de bajo coste en el mismo mercado. La clasificación de una compañía como de bajo coste o no, no se atiene a unas reglas claras, pues existen diferentes características que pueden atribuirse a este tipo de compañías dando origen a diferentes clasificaciones. Por ello, se ha empleado el panel de compañías clasificadas como de bajo coste por Eurocontrol para el desarrollo de su “Actualización del mercado de compañías aéreas de bajo coste” de septiembre de 2007⁹.

Aerolínea	Acrónimo	Pasajeros en 2007 (miles)	Tipo de compañía
Air France KLM	AF	74.795	Tradicional
Lufthansa Group	Lf	56.411	Tradicional
Ryanair	Ra	50.932	Bajo coste
Easyjet	Ej	38.235	Bajo coste
British Airways	BA	33.161	Tradicional
Iberia Group	Ib	26.856	Tradicional
SAS Group	SAS	25.403	Tradicional
Air Berlin	AB	24.952	Bajo coste
Alitalia	Al	24.605	Tradicional
Turkish airline	TA	19.646	Tradicional
German Wings	GW	7.893	Bajo coste
Norwegian	No	6.363	Bajo coste
Vueling Airlines	VA	6.220	Bajo coste
Flybe	Fb	6.050	Bajo coste

Fuente: World Airline Report 2007

Para comparar las diversas compañías según su tamaño se ha utilizado como variable de referencia el número de pasajeros transportados en el año 2007. Las siete principales compañías incluyen a todas aquellas que han transportado más de 19 millones de pasajeros en 2007, en tanto que las siete principales compañías de bajo coste incluyen a aquellas de la lista de Eurocontrol que han transportado mas de 6 millones de pasajeros en igual periodo (Tabla 3).

4.- NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS DE TRANSPORTE REGULAR DE PASAJEROS.

Siguiendo a Porter, hay dos grandes estrategias genéricas para competir en cualquier industria, según el tipo de ventaja competitiva que la compañía decida buscar (Porter, 1996):

⁹ Eurocontrol/statfor/doc 258 de 12/9/2007.

- Diferenciación
- Liderazgo en costes

La primera consiste en ser capaces de ofrecer a los clientes potenciales una oferta de productos única en la industria, oferta que debe ser ampliamente valorada por los mismos y permitir unos precios más elevados. La diferencia puede provenir de fuentes muy diversas como la alta calidad, un servicio extraordinario, un diseño innovador, la capacidad tecnológica, la imagen de marca, etc. (Robbins y Coulter, 1996).

El liderazgo en costes, por su parte, busca la máxima eficiencia operativa, con una reducción al mínimo de los costes empresariales en sus diversas facetas (abastecimiento, producción, ventas, etc.).

En ambos casos, la empresa que siga con éxito alguna de estas estrategias logrará una rentabilidad superior a la media en su industria, bien por poder cargar precios más elevados que compensen los sobre costes (diferenciación), o bien por conseguir un mayor margen comercial (ROS) o unas mayores ventas (ROT) en el caso del liderazgo en costes¹⁰ (Droge et al., 1994).

En el caso de las empresas de transporte aéreo regular de pasajeros ambos casos están claramente representados por dos tipos de compañías:

- Compañías de bajo coste o low cost.
- Compañías que buscan un elevado nivel de servicios y cobertura espacial.

Las principales características de cada una de ellas se presentan a continuación.

4.1.- Características de las compañías aéreas de bajo coste.

Una primera característica a destacar es que aunque se considere su estrategia como de bajo coste, este tipo de compañías estaban, en 1985, enfocadas realmente en un estrecho segmento del mercado aéreo mundial, sirviendo únicamente un conjunto de rutas, aunque estuvieran en un estado de franca expansión (Porter, 1985). Esto sigue siendo válido 20 años más tarde, aunque con el evidente crecimiento en tamaño de las principales compañías de bajo coste. Por tanto, hablando con propiedad, debería indicarse que su estrategia es realmente la de enfoque en costes.

La ventaja en costes se relaciona con el margen operativo de las compañías. Si se analizan los datos de las cinco mayores compañías europeas, tres tradicionales (British

¹⁰ ROI = ROS X ROT o Rentabilidad sobre activos es igual al margen sobre ventas por la rotación de activos.

Airways, Air France y Lufthansa) y dos de bajo coste (Ryanair y Easyjet), se puede comprobar que en 2007 los márgenes operativos de estas dos últimas eran entre 1,7 y 3,5 veces superiores a los de las primeras (Quirós, 2008). Esto era debido a que sus costes por asiento y kilómetro ofertado (AKO) eran inferiores. Así, éste es para rutas intraeuropeas de entre 9 y 12 céntimos de euro para las compañías tradicionales y de entre solo 4 y 7 para las compañías de bajo coste (ECA, 2006).

Para obtener esta ventaja competitiva las aerolíneas recurren a diversas fuentes, entre ellas se pueden destacar las siguientes (Pender y Baum, 2000; ELFAA, 2004 y ECA, 2004):

- Eliminación de las clases y disminución al mínimo de cualquier tipo de servicios a bordo.
- Vuelos de corto radio sin conexiones entre vuelos (vuelos punto a punto, sin transfers).
- Uso intensivo de los aeroplanos, que suelen volar un número medio de horas superior a los de las compañías tradicionales, al reducir al máximo el tiempo entre un aterrizaje y el despegue siguiente, así como mediante el uso de aeropuertos secundarios que permiten una menor congestión del tráfico aéreo.
- Uso intensivo de las tripulaciones y bajos costes de las mismas, junto a una alta parte del salario variable relacionada con primas por incentivos.
- Flotas estandarizadas (muy pocos modelos de aviones) y con una configuración altamente eficiente de las aeronaves (mayor número de asientos por aparato).
- Uso masivo de internet como sistema de distribución con la consiguiente reducción de los costes de intermediación.
- Bajos costes de administración y dirección así como de los servicios centrales en general.

No todas estas características son compartidas por todas las aerolíneas de bajo coste, aunque todas ellas comparten la gran mayoría de las mismas.

Entre los ahorros en costes conseguidos con un uso eficiente de estas características se pueden citar: menores tasas aeroportuarias, menor tiempo entre aterrizaje y despegue, menos retrasos debidos a problemas de control de tráfico, mayor uso de la flota, menor complejidad, menores costes de financiación de las aeronaves, menores costes de mantenimiento y entrenamiento de pilotos, mayor facilidad para intercambios tanto entre personal de vuelo como de mantenimiento, mayor uso de la capacidad, menores costes de distribución, etc.

4.2.- Características de las compañías aéreas que buscan la diferenciación mediante el elevado nivel de servicios y la amplia cobertura espacial.

Muchas compañías buscan poseer ciertas características que les permitan atraer a clientes con una alta capacidad adquisitiva, que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por un mejor producto, lo que en el caso de las líneas aéreas pasajeros de significa básicamente viajeros de clase business. Así, por ejemplo, entre los servicios que este tipo de clientes suele valorar de forma positiva se encuentran la existencia de salas VIPs en los aeropuertos, con las ventajas inherentes a las mismas, la facilidad para realizar conexiones entre vuelos, variedad de rutas, la existencia de programas de puntos para viajeros frecuentes, un mayor espacio entre asientos o el servicio gratuito a bordo de una serie de elementos como comidas, bebidas o prensa, etc.

Para conseguir más fácilmente esta diferenciación, muchas empresas del sector se han unido en alianzas, que les permiten ofrecer muchas de estas ventajas a sus clientes más fácilmente.

Entre las razones para el surgimiento de estas alianzas se encuentran¹¹:

- Facilidad de servir más mercados, algo prácticamente imposible para aerolíneas individuales toda vez que existen numerosas regulaciones locales y motivos económicos que imposibilitan a cualquier compañía aérea servir un gran número de destinos.
- Mayor eficiencia en costes debida a actuaciones conjuntas.
- Aumento del número de pasajeros al compartirse los clientes en vuelos con escalas e incluso los trayectos en el caso de vuelos de código compartido, permitiendo aumentos de los ingresos y de los coeficientes de ocupación.
- El reconocimiento por parte de los clientes del valor de estas alianzas y de los beneficios que pueden obtener gracias a ellas y por tanto su disposición a pagar mayores precios a las empresas integradas en las mismas.

En la actualidad existen tres grandes alianzas, surgidas a finales del siglo XX, estas son Oneworld, Sky Team y Star Alliance (Tabla 4).

¹¹ Fuente: Oneworld

Tabla 4: Principales Alianzas de Líneas Aéreas.			
Alianza	Número de compañías	Compañías	Datos destacados
Oneworld	10 miembros y 20 asociados	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, JAL, Lan, Malev, Quantas y Royal Jordanian	Más de 320 millones de pasajeros y 2.200 aviones. Casi 3,5 millones de vuelos anuales y 550 destinos
Sky Team	11 miembros y 3 asociados	Aeroflot, Aeromexico, Airfrance, Alitalia, China Southern Airlines, Continental Airlines, CSA Czech Airlines, Delta Airlines, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Northwerst Airlines, Copa Airlines, Kenya Airways	16.787 vuelos diarios a 905 destinos en 169 países
Star Alliance	25 aerolíneas	Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, BMI, Egypt Air, LOT, Lufthansa, SAS, Shangai Airlines, Singapur Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAP, Turkish Airlines, Thai, United, US Airways, Adria Airlines, Blue1, Croatia Airlines	Más de 16.500 vuelos diarios a 912 destinos de 159 países

Fuente: Páginas web de las alianzas

5.- ANÁLISIS DE ESTRATÉGICO.

Para el análisis de las estrategias de las catorce empresas se van a emplear cuatro variables estratégicas:

- Pertenencia a alianzas aéreas
- Precios de venta
- Eficiencia operativa
- Distancia media recorrida por vuelo

La primera de las variables, la pertenencia o no a alianzas aéreas, como variable estratégica se centra en la intención de la compañía de ofrecer una serie de servicios extras a los pasajeros (salas VIP, conexiones entre vuelos, programas de puntos por vuelos, vuelos de código compartido, etc.) que son más fáciles y baratos de ofrecer por parte de las empresas que pertenecen a alianzas frente a un menor, e incluso nulo, interés por la conexión entre vuelos para aquellas que no pertenecen a estas alianzas. La forma de medir esta variable es sencilla: la pertenencia o no de la compañía correspondiente a una de las tres grandes alianzas del sector aéreo.

La segunda de las variables es el precio de venta. Dado que se desea comparar compañías que buscan como estrategia la diferenciación con aquellas cuya estrategia es el liderazgo en costes, es plausible suponer que las primeras tendrán unos precios más

altos que las segundas, dado el mayor valor añadido de la diferenciación de su producto. Para medir esta variable se pueden emplear diversos índices. En la Tabla 5 se encuentran dos de ellos: los ingresos operativos entre el número de pasajeros, obteniendo por tanto el ingreso medio por pasajero y los ingresos operativos entre Pasajeros por Kilómetro Transportado (PKTs)¹², obteniendo así los ingresos de la compañía por cada kilómetro volado por sus pasajeros. Con este segundo índice se evitan los efectos debidos a la mayor o menor distancia media de las rutas de la compañía y a los diversos niveles de ocupación entre ellas que no son tenidos en cuenta con la primera.

Tabla 5: Compañías Aéreas: Variables Seleccionadas						
Compañía	Aliada	Precio de venta		Distancia de vuelo	Eficiencia Operativa	
		Ing. Operat. por PKT Cent. €	Ing. Operat. por Pasajero €	Km	Coste Operat. por Pasajero €	Coste Operat. por AKO Cent. €
Air France KLM	Si	12,6	349	2.771	329,14	9,6
Lufthansa Group	Si	19,2	401	2.086	376,52	13,4
British Airways	Si	10,6	362	3.408	326,13	7,2
Iberia Group	Si	10,3	208	2.019	199,94	8,1
SAS Group	Si	21,3	228	1.075	222,95	15,4
Alitalia	Si	12,6	199	1.578	211,88	10,0
Turkish Airline	Si	9,2	142	1.541	125,39	6,3
Ryanair	No	5,3	58	1.089	46,32	3,5
Easyjet	No	6,6	66	1.001	59,55	5,2
Air Berlin	No	7,4	103	1.395	101,76	4,3
German Wings	No	9,0	81	896	---	---
Norwegian	No	9,6	84	878	81,44	7,5
Vueling Airlines	No	6,7	59	884	70,30	5,8
Flybe	No	16,3	82	502	84,86	10,4

Fuente: Elaboración propia

La tercera variable es la eficiencia operativa. Esta variable puede ser medida de muy diversas formas. Así, puede analizarse el coste por pasajero transportado, el coste de los diversos factores productivos, como los recursos humanos, etc. En este caso se ha considerado más adecuado para su medición el empleo de dos subvariables: los costes operativos en relación al número de pasajeros y los costes operativos relativos al número Asientos por Kilómetro Ofertados (AKOs)¹³. Como en el caso de la variable

¹² Número total de pasajeros transportados por una compañía aérea multiplicado por el número de kilómetros que cada uno de ellos ha volado. Es una unidad de producción que mide la demanda

¹³ Número total de kilómetros recorridos por los aviones de una compañía aérea multiplicado por el número de asientos de cada aeronave. Es una unidad de capacidad productiva que mide la oferta.

anterior, la segunda fórmula nos permite evitar distorsiones por diferentes distancia y ocupación entre rutas.

La cuarta y última variable que se ha analizado es la distancia media recorrida por vuelo o el radio de los mismos. Al estar analizando el ámbito europeo y ante el pequeño tamaño de la mayoría de los países que lo componen y la unidad de mercado se ha considerado primar el número de kilómetros volados con preferencia a sí estos se desarrollan en rutas regionales, nacionales o internacionales como se ha propuesto en otros estudios. En este caso, la distancia media de las compañías de bajo coste debería ser menor, pues, como se ha comentado, una de sus características principales es el uso intensivo de sus activos, siendo el principal de ellos su flota. Para ello, las aerolíneas procuran que cada aeronave realice el mayor número de vuelos así como de horas de vuelo por avión. Esto es más fácil de conseguir en rutas cortas (de unas dos horas o menos por vuelo) que en el caso de las rutas más largas. De hecho, en la actualidad no existe ninguna compañía aérea de bajo coste que realice vuelos transoceánicos. Para la medición de esta variable se ha dividido el número de PKTs entre el de pasajeros de cada una de las empresas, obteniendo así el número medio de kilómetros volados por sus pasajeros.

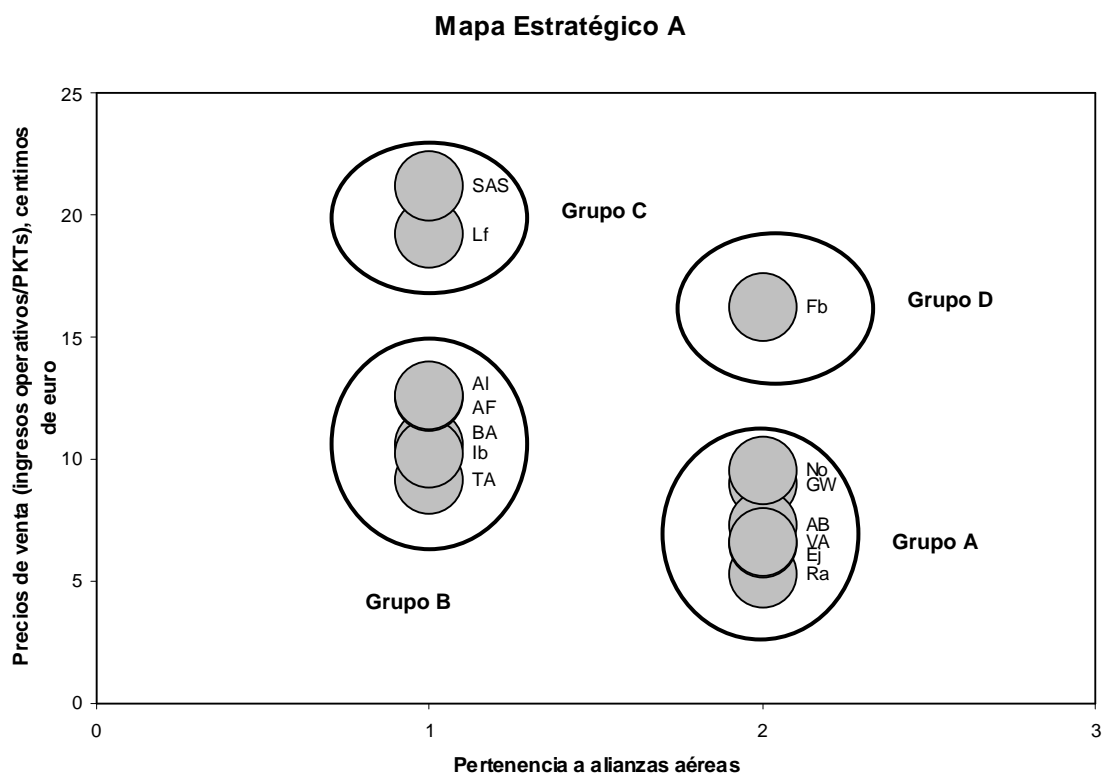
5.1.- Mapas estratégicos.

Dado que se han empleado cuatro variables y un mapa estratégico se crea comparando los valores obtenidos por los sujetos objeto de estudio en dos de ellas, podemos obtener dos mapas estratégicos que obviamente deberán correlacionarse con posterioridad para el análisis de los grupos estratégicos.

El Mapa Estratégico A toma como variables la pertenencia o no a alianzas aéreas (eje X), con valor 1 para las empresas que pertenecen a una alianza y 2 para aquellas que no, y como segunda variable los precios de los viajes (eje Y) medida como ingresos operativos / PKTs.

Como se puede observar aparecen cuatro grupos estratégicos claramente diferenciados, dos de ellos muy numerosos y otros dos que incluyen sólo una o dos empresas. Entre los primeros tenemos el que formado por seis de las siete empresas de bajo coste (Grupo A). Estas empresas tienen unos precios de sus productos bajos y no pertenecen a alianzas aéreas. El segundo grupo más numeroso (Grupo B) incluye cinco de las siete

aerolíneas que si tienen alianzas y que obtienen unos ingresos medios por kilómetro vendido superiores a las de las empresas de bajo coste antes citadas, sacando provecho en el nivel de precios de su estrategia de diferenciación.

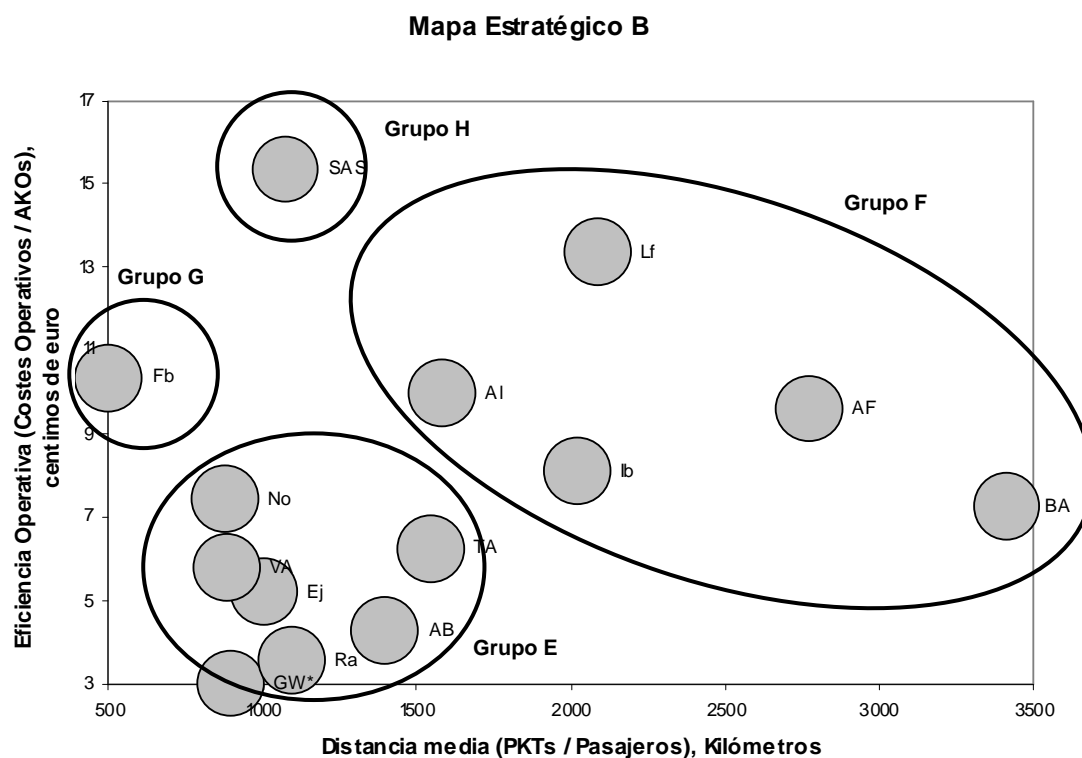


Los otros dos grupos incluyen el formado por SAS (SAS) y Lufthansa (Lf) (Grupo C) y el integrado por Flybe (Fb) (Grupo D). Las dos primeras son compañías aéreas que están integradas en alguna de las alianzas y han sabido reflejar en mayor medida su diferenciación en forma de unos precios más elevados. Frente a una media de 11,1 céntimos de euro por kilómetro del resto de compañías que pertenecen a alianzas, sus ingresos son de 21,3 y 19,2 céntimos respectivamente.

En el cuarto y último grupo hay una única compañía: Flybe. Esta aerolínea, pese a ser una empresa clasificada como de bajo coste y no pertenecer a ninguna alianza, obtiene unos ingresos por PKT superior a los de cualquiera de las cinco compañías que forman el segundo grupo más numeroso (16,3 céntimos frente a los 12,6 de las dos de mayores precios de dicho grupo), aunque sin llegar al nivel de Lufthansa y SAS.

El Mapa Estratégico B recoge los datos relativos a las variables distancia media recorrida en los vuelos (eje X) y eficiencia operativa (eje Y). En este caso hay que comentar que para German Wings (GW) no hay datos sobre coste operativo, motivo por

el cual su posición en el mapa aparece distorsionada y no se puede asignar a ninguno de los grupos estratégicos.



En este caso se puede apreciar, una vez más, la existencia de cuatro grupos estratégicos. Uno formado por seis compañías (Grupo E), otro formado por 5 compañías (Grupo F) y dos grupos formados por una sola compañía (Grupos G y H).

El Grupo E está formado por cinco de las seis¹⁴ líneas aéreas de bajo coste (solo Flybe no pertenece al grupo) con la adición de Turkish Airlines (TA). Estas empresas tienen trayectos relativamente cortos y alta eficiencia operativa.

El Grupo F está formado por cinco de las siete líneas aéreas tradicionales. En ellas los trayectos son más largos y la eficiencia operativa más baja. Los costes medios del grupo son de 9,7 céntimos por PKT frente a 5,4 en el grupo anterior y la distancia de 2.372 kilómetros de media por pasajero frente a 1.131.

El Grupo Estratégico G está únicamente formado por Flybe (Fb), cuyas características son eficiencia operativa baja y corta distancia, en tanto que el H está integrado únicamente por SAS, la compañía de peor eficiencia operativa y con unos trayectos cortos.

¹⁴ Son solo seis al no incluirse German Wings.

5.2.- Grupos estratégicos.

Teniendo en cuenta los dos mapas, han aparecido ocho grupos estratégicos distintos, que se deben reagrupar al aparecer cada una de las compañías en dos de ellos debido a su procedencia de dos mapas estratégicos distintos.

Al comparar hay dos grupos que son claros. El primero sería el correspondiente a la compañía Flybe (Fb). Esta compañía aparece en solitario en ambos mapas estratégicos, formando por tanto los Grupos D y G un único grupo con una única compañía. Es una compañía que no tiene alianzas, realizando vuelos de bajo radio (es la de menor distancia media, 502 Kilómetros por pasajero) y con unos niveles de precios elevados y una baja eficiencia operativa, siendo esto último extraño para una compañía clasificada por Eurocontrol como una compañía aérea de bajo coste.

El segundo grupo estratégico cuyos integrantes prácticamente coinciden en ambos mapas es el correspondiente a los Grupos A y E. Está formado por empresas que no tienen alianzas y con costes y precios bajos que vuelan distancias cortas. En este grupo estarían el resto de las compañías de bajo coste. Para que los resultados de ambos mapas sean congruentes nos encontramos con dos problemas, el primero German Wings y el segundo Turkish Airlines (TA). En el primer caso el problema proviene de la falta de datos sobre la eficiencia operativa de la empresa, motivo por el cual no se pudo clasificar en ningún grupo en el Mapa Estratégico B, aunque coincide en las otras tres variables estratégicas. El caso de TA será comentado con posterioridad.

Un tercer grupo es el formado por empresas que forman parte de alianzas, con elevado coste operativo, elevados precios y recorridos largos (Grupos B y F). A él pertenecen compañías como Airfrance, British Airways, Iberia y Alitalia. Quedarían fuera de él dos empresas que están en uno de los grupos y no en el otro: Lufthansa y Turkish Airlines, cuyas posiciones competitivas se analizan posteriormente.

El último grupo sería el formado por SAS, este incluye los grupos H y C de los mapas estratégicos. Esta empresa, pertenece a una alianza aérea (Star Alliance), sus precios y costes son los más elevados de las compañías analizadas y sus vuelos cubren una distancia media de unos 1.000 kilómetros. En el caso del Grupo C del Mapa Estratégico A, aparece otra compañía, Lufthansa.

Quedan, por tanto dos compañías que no coinciden en su ubicación en ambos mapas: Lufthansa y Turkish Airlines. Lufthansa es una empresa que pertenece a una alianza aérea (Star Alliance), realiza recorridos largos (la tercera con mayor distancia media) y

tiene altos costes y precios. Por tanto sus posición estratégica es cercana a la de la mayoría de las compañías tradicionales, pero con una diferencia, sus costes y precios están más cerca de los de SAS que de los del resto de compañías de este grupo, por tanto ocuparía una posición intermedia entre ambos grupos.

Por último, en el caso de Turkish Airlines nos encontramos con una empresa atrapada a la mitad. Pertenece a una de las alianzas aéreas (Star Alliance), la distancia media recorrida por sus clientes en sus vuelos se encuentran entre las del resto de las compañías aéreas tradicionales y los de las de bajo coste, de igual modo sus costes y precios son los más bajos de entre las empresas que pertenecen a alianzas aéreas, siendo superiores a las de la mayoría de las compañías aéreas de bajo coste.

8.- CONCLUSIONES.

En los años 70 empezó la liberalización del sector de las aerolíneas en Estados Unidos. Con posterioridad Europa adoptó la tendencia liberalizadora en el sector, terminando de liberalizarse el tráfico internacional y de cabotaje para las aerolíneas de la Unión Europea en el año 1997.

Los cambios regulatorios trajeron aparejadas grandes alteraciones en la industria del transporte aéreo regular de pasajeros, entre ellas: el aumento del número de viajeros y de compañías, la elevación de la competencia, la entrada en servicio de nuevas rutas, el descenso del precio medio de los billetes o la aparición de alianzas internacionales de aerolíneas.

Estos cambios también han afectado al sector turístico. Se pueden destacar los siguientes efectos: el aumento de la tendencia de los turistas a usar este medio de locomoción frente a otros, la aparición de un nuevo grupo de viajeros que usan las aerolíneas de bajo coste y que con anterioridad no usaban las aerolíneas tradicionales, un menor recurso a agencias de viajes, paquetes turísticos y estancias en hoteles de los viajeros de aerolíneas de bajo coste frente a los de compañías tradicionales, así como cambios en la duración y frecuencia de los viajes.

El aumento de la competencia y el fin de los monopolios y oligopolios en el sector llevaron aparejadas nuevas estrategias competitivas, destacando dos de ellas: el liderazgo en costes, seguida por las compañías de bajo coste, y la diferenciación, principalmente a través de la creación de alianzas aéreas y los servicios a ellas asociados.

Para el desarrollo de estas estrategias las compañías siguen una serie de criterios. Entre los más destacados en el caso del liderazgo en costes se encuentran: la eliminación de las clases de pasajeros y disminución al mínimo de todo tipo de servicios a bordo, los vuelos de corto radio sin conexiones entre ellos, el uso intensivo de los aviones, el uso de aeropuertos secundarios que permiten una menor congestión del tráfico aéreo, el uso intensivo de una mano de obra con bajos salarios, que además son en alta proporción variables en función de una serie de primas, las flotas estandarizadas y con una configuración altamente eficiente de las aeronaves, el recurso a internet como sistema de distribución y los bajos costes de administración y dirección así como de los servicios centrales en general.

Entre los de las compañías que buscan la diferenciación se pueden destacar aquellas que lo hacen ofertando un elevado nivel de servicios y una amplia cobertura territorial, normalmente mediante alianzas aéreas, de las que hay tres principales: Oneworld, Team Alliance y Sky Team. Otras de sus características suelen ser: la existencia de salas VIPs en los aeropuertos, la facilidad para realizar conexiones entre vuelos, variedad de rutas, la existencia de programas de puntos para viajeros frecuentes, la amplitud de espacio o el servicio gratuito a bordo de comidas, bebidas o prensa, etc.

Para el análisis del sector se han escogido, mediante un muestro de conveniencia, catorce compañías europeas de transporte aéreo regular de pasajeros. Las siete mayores de Europa compañías tradicionales y las siete principales compañías de bajo coste que, ordenadas según su número de pasajeros en 2007, son las siguientes: Air France KLM, Lufthansa Group, Ryanair, EasyJet, British Airways, Iberia Group, SAS Group, Air Berlin, Alitalia, Turkish Airline, German Wings, Norwegian, Vueling Airlines y Flybe. Se han analizado cuatro variables para determinar la existencia de grupos estratégicos: pertenencia a alianzas aéreas, precios de venta, eficiencia operativa y distancia media recorrida por vuelo. Con estas variables se han dibujado dos mapas estratégicos que, una vez comparados, muestran la existencia de cuatro grandes grupos estratégicos con diferentes estrategias competitivas.

El primer grupo estratégico es el formado por compañías con una estrategia de liderazgo en costes, en el se integran compañías aéreas de bajo coste, que no forman parte de alianzas aéreas, realizan recorridos cortos y tienen bajos precios y costes operativos. El segundo incluye compañías aéreas que establecen alianzas, sus vuelos recorren distancias medias más largas y tienen unos costes operativos y precios más elevados al seguir una estrategia de diferenciación de sus productos. Un tercer grupo estratégico

- Hunt, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry*, doctoral dissertation, Harvard University, 1972.
- Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Informe de Compañías Aéreas de Bajo Coste. Año 2006*.
- Ito, H. & Lee, D. (2003): "Low cost carrier growth in the U.S. airline industry: past, present, and future". Working Paper, Brown University, Department of Economics. N° 2003-12.
- Kua, J., & Baum, T. (2004): "Perspectives on the development of low cost airlines in Southeast Asia: Evidence from the regional press". *Current Issues in Tourism*. Vol n° 7: pp. 262-276.
- Leask, G. & Parker, D. (2006): "Strategic group theory: review, examination and application in the United Kingdom pharmaceutical industry". *Journal of Management development*. Vol. 25, n° 4: pp 386-408.
- McGee, J., Thomas, H. (1986), "Strategic group: theory, research and taxonomy", *Strategic Management Journal*. Vol. N° 7: pp.141-60.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2005): *El comportamiento turístico de los residentes en la Unión Europea. Año 2005*. Centro de publicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Madrid.
- Pernder, L. & Baum, T. (2000): "Have the frills really left the airline industry?" *International Journal of Tourism Research*. N° 2: pp 423-436.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business Review*. Vol. May/June 1987: pp 43-59.
- Porter, M. (1996) "What is Strategy". *Harvard Business Review*. Vol. Nov/Dec 1996: pp 17-37.
- Quirós, F.J. (2008): "European low cost carriers and typical carriers: a comparison" en *Entrepreneurship and small business in international aspect*. Vojtech Korab. Brno.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996): *Administración*. Prentice Hall. Mexico.
- Sigala, M., Christou, E., Baum, T. (2002): "The impact of low cost airlines on business travel". *Proceedings of AIEST Conference*. Vol. 44: pp. 313-334. Salvador-Bahia.
- Winston, C. (1998): "U.S: industry adjustment to economic deregulation". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 12, Number 3, summer 1998: pp. 89-110.

esta formado por una única compañía de bajo coste que no tiene alianzas y vuela distancias muy cortas, pero cuyos precios y costes son elevados (Flybe). Y, por último, el cuarto grupo sería el formado por otra compañía, SAS, cuyos costes operativos y precios de venta son los más elevados, realiza vuelos con un radio no muy amplio (en torno a 1.000 Km) y pertenece a una alianza aérea. Por último, dos empresas, Lufthansa y Turkish Airlines se encuentran en una posición intermedia entre dos de estos grupos estratégicos.

9.- BIBLIOGRAFÍA

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T. (2004): *Estadística para administración y economía*. Thomson. Madrid.

ATW (2008): *World Airline Report*, Air Transport World, Penton Media.

Baum, T. (2006): "Low-cost air travel: social inclusion or social exclusion?". *Tourism, culture & Communication*. Vol. nº 7: pp. 49-56.

Calder, S. (2002): *No frills. The truth behind the low cost revolution in the skies*. Virgin Books. London.

Cool, K., Dierickx, I. (1993), "Rivalry, strategic groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*. Vol. nº 14: pp.47-59.

Droge, C., Wichery, S. y Markland, R. (1994): "Sources and outcomes of competitive advantage: an exploratory study in the furniture industry". *Decision Sciences*. Vol. nº 25, pp 669-689.

ECA (2006): *Upheaval in the European Skies. Low cost carriers in Europe: Economic Data, Market and Pilot Demand Forecast*. European Cockpit Association. Brussels.

ELFAA (2004): *Liberalisation of European air transport: The benefits of low fare airlines to consumers, airports, regions and the environment*, European Low Fares Airline Association.

Eurocontrol (2007): *Low-Cost Carrier Market Update June 2007*. European Organisation for the Safety of Air Navigation Statistics and Forecast Service.

Eurocontrol 2008: *Challenges of growth 2008. Summary report*. European Organisation for the Safety of Air Navigation Statistics and Forecast Service.

Grether, E.T. (2005): "U.S. Domestic airline pricing, 1995-2004". Working paper nº CPC05-48, Competition Policy Center, University of California, Berkeley.