

00673

1



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**“Conceptos y Herramientas de Mercadotecnia
Aplicados al Análisis de la Industria del
Aerotransporte Comercial de Pasajeros”**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Negocios Internacionales)**

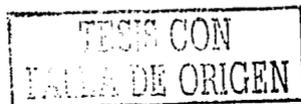
P R E S E N T A

Jesús Alonso Iglesias

Tutor M. A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez

México, D. F. septiembre de 2003.

A





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por aceptarme y brindarme la oportunidad de adquirir las herramientas necesarias para salir adelante.

A la Facultad de Contaduría y Administración y su Director, C. P. C. y Mtro. Arturo Díaz Alonso por las facilidades prestadas durante mi paso por la misma.

A la Coordinación del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Administración a cargo del Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez.

A mis sinodales, por el tiempo que dedicaron y el apoyo que me brindaron para realizar la presente investigación:

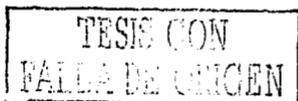
M. B. A.	Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Director de Tesis.
M. A.	María Elena Flores Becerril.	Presidente.
M. A. S.	María Elena Camarena Adame.	Vocal.
M. A.	Angélica Ortega Treviño.	Suplente.
M. A.	Claudio Alfonso Maubert Viveros.	Suplente.

A la Compañía Mexicana de Aviación y a su Presidente Director General, Lic. Fernando Flores por permitirme descubrir el apasionante mundo de la industria aérea.

A la Secretaría de Comunicaciones y al Dr. Aarón Dychter Poltolarek, Subsecretario de Transporte por todos sus consejos.

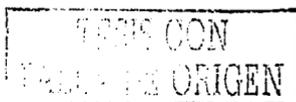
A mis Padres, por esa insuperable muestra de dedicación y respeto pero sobre todo por enseñarme a crecer como un mejor ser humano.

Muchas gracias también a mi esposa por confiar en mí en todos mis proyectos, así como a todos aquellos que han estado conmigo a lo largo de mi vida, a mis hermanos, a mi gran amigo Rubén por su apoyo incondicional, a mis maestros y a mis compañeros del posgrado.

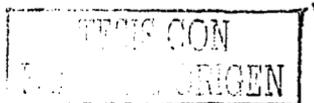


INDICE

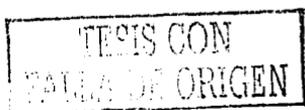
Tema y Título	PAG
Introducción	6
Capitulo 1 El Carácter de la investigación	10
1.1 Justificación	10
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Objetivos	21
1.4 Hipótesis	23
1.5 Metodología	25
Capitulo 2 El Mercado para los Servicios de Transporte Aéreo.	27
2.1 ¿Cuál es el Negocio?	28
2.2 El Cliente	30
2.2.1 Definiciones	30
2.2.2 Necesidades "Aparentes" y "Verdaderas"	32
2.2.3 Comportamiento de Compra Industrial	33
2.2.4 El Cliente "En el Mercado de Viajes Aéreos de Negocios"	36
2.2.5 El Cliente "En el Mercado de Viajes de Placer"	39
2.3 Segmentación de Mercado - Mercado del Aerotransporte de Pasajeros.	41
2.3.1 El Concepto	41
2.3.2 Variables de Segmentación en el Mercado del Aerotransporte de Pasajeros.	44
2.3.3 Requerimientos de los Clientes –Mercado de Viajes de Negocios	47
2.3.4 Requerimientos de los Clientes - Viajero de Negocios en Rutas Cortas	49
2.3.5 El Mercado de Viajes de Negocios, Demografía y Psicografía	57
2.3.6 La Demanda en el Segmento de Placer	60
Capitulo 3 El Ambiente de la Mercadotecnia	64
3.1 La Base Teórica – Análisis PESTE	64
3.2 Análisis PESTE – Factores Políticos	65
3.2.1 Desregulación	65
3.2.2 Las Políticas de Mercadotecnia Aplicadas a un Ambiente Desregulado.	68
3.2.3 Privatización	71
3.2.4 Globalización / Cambio Político	73
3.2.5 Distribución de Espacios de Aeropuerto / Slot Allocation.	75
3.3 Análisis PESTE – Factores Económicos	76



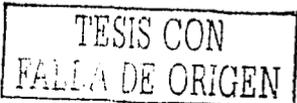
3.3.1	La Distribución Geográfica de la Demanda.	78
3.3.2	La Globalización de la Economía Mundial	78
3.4	Análisis PESTE – Factores Sociales	79
3.4.1	La Población de la Tercera Edad	79
3.4.2	La Evolución de las Estructuras Familiares	81
3.4.3	Los Vacacionistas : Gustos y Tendencias	81
3.4.4	La Incertidumbre Ante la Desregulación del Mercado Laboral.	82
3.4.5	El Segmento Femenino en los Viajes de Negocios	83
3.5	Análisis PESTE – Factores Tecnológicos	84
3.5.1	Videoconferencias	84
3.5.2	El Internet.	84
3.5.3	Inversión en el Transporte en Tierra.	86
3.6	Análisis PESTE – Factores Ambientales.	88
3.6.1	Calentamiento Global	88
3.6.2	Escasez de Infraestructura	88
3.6.3	"Saturación de Turismo"	89
Capítulo 4 El Negocio de las Aerolíneas y las Estrategias de Mercadotecnia.		91
4.1	Los Fundamentos	91
4.1.1	La Planeación Estratégica	93
4.1.2	La Escena Competitiva.	97
4.2	Familias Estratégicas	103
4.2.1	"Liderazgo en Costos" en la Industria de las Aerolíneas	104
4.2.2	"Diferenciación" en la Industria de las Aerolíneas	109
4.2.3	Alianzas de Aerolíneas	111
4.2.4	Las Alianzas Exitosas	114
4.2.5	Aerolíneas de "Enfoque"	117
4.2.6	"Perdidos en el Espacio".	118
4.3	Errores Comunes en las Estrategias de Mercadotecnia	119
Capítulo 5 Análisis de Producto en la Mercadotecnia de las Aerolíneas		123
5.1	El Concepto de Producto.	123
5.2	La Teoría de Análisis de Producto y su Aplicación en la Industria del Aerotransporte.	123
5.2.1	El Ciclo de Vida del Producto.	123
5.2.2	Ciclos de Vida del Producto en la Industria de la Aviación.	127



5.2.3	Portafolio de Producto –The “Boston Box”	130
5.2.4	El Balance Entre Riesgo y Oportunidad – La Matriz ANSOFF	134
5.3	Flota y Horarios – Características de los Productos Relacionados	136
5.3.1	La Configuración de Cabina y las Clases de Servicio.	137
5.3.2	Red de Trabajo. Frecuencias y Horarios.	141
5.3.3	Puntualidad	144
5.4	Servicio al Cliente – Características Relacionadas con el Producto.	146
5.4.1	Servicio de Punto de Venta	146
5.4.2	Reservaciones y Sobre reservaciones	148
5.4.3	Servicio de Aeropuerto	151
5.4.4	Servicio a Bordo	152
5.5	Controlando la Calidad del Producto.	153
Capitulo 6 Administración de Precios e Ingresos		155
6.1	Políticas Tarifarias	155
6.1.1	Precio- Una Parte del Mercadeo Combinado	155
6.1.2	Desregulación	155
6.1.3	Información Sobre la Diseminación de Tarifas	156
6.1.4	Sistemas de Manejo de Ingresos	157
6.2	Precios “Uniformes” y “Diferenciales”	158
6.2.1	Los Principios	158
6.2.2	Administración de Tarifas de Descuento	165
6.2.3	Respuesta al Precio e Inicialivas de Precio	168
Capitulo 7 La Distribución del Producto.		173
7.1	Estrategias de Canales de Distribución.	173
7.1.1	Tipos de Canales de Distribución	173
7.1.2	El Concepto de Súper Ganancias	177
7.2	El Sistema de Distribución de la Agencia de Viajes.	179
7.2.1	Ventajas y Desventajas	179
7.2.2	Futuros Canales de Distribución	183
7.3	Sistemas Globales de Distribución	193
7.3.1	Historia y Antecedentes	193
7.3.2	Problemas Actuales	195



Capítulo 8 Manejo de Marca en la Mercadotecnia de las Aerolíneas	200
8.1 "Marcas" y "Mercancías"	200
8.1.1 El Concepto de Marca	200
8.1.2 El Valor de las Marcas	203
8.2 Construcción de Marca en la Industria de las Aerolíneas	205
8.2.1 Fundamentos Para la Construcción de Marca	205
8.2.2 Posicionamiento de Marca	206
8.2.3 El Proceso de Construcción de Marca	218
8.3 Estrategias de Marca	210
Capítulo 9 Mercadotecnia de Relaciones	215
9.1 Fundamentos de la Mercadotecnia de Relaciones	215
9.1.1 Algunas Definiciones	215
9.1.2 Construyendo Relaciones Partidarias	216
9.2 Componentes de una Estrategia de Mercadotecnia de Relaciones	217
9.2.1 El Manejo de la Calidad	219
9.2.2 Relaciones con los Clientes	219
9.2.3 Comunicación de Mercadotecnia	221
9.2.4 Esquemas de Lealtad	221
9.3 Programas de Viajero Frecuente	222
9.3.1 Historia y Estatus Actual	222
9.3.2 Requerimientos de los Miembros De los Programas de Viajero Frecuente.	223
9.3.3 Programas de Viajero Frecuente.	225
9.3.4 El Futuro	228
Capítulo 10 Ventas, Publicidad y Políticas de Promoción en la Industria Aérea.	232
10.1 Planeación de Ventas	232
10.1.1 El Presupuesto de Ventas	232
10.1.2 La Mezcla de Comunicación	235
10.2 Técnicas de Comunicación de Mercadotecnia	235
10.2.1 Política de Patrocinio	235
10.2.2 Mercadotecnia en Base de Datos	237



10.2.3 Relaciones con los Medios	245
10.2.4 El equipo de Ventas de Campo	246
10.3 Publicidad de las Aerolíneas	251
10.3.1 Las funciones de la Publicidad	251
10.3.2 Decisiones en Publicidad	252
10.3.3 Características de una Publicidad Efectiva	259
Conclusiones	260
Índice de Tablas	271
Bibliografía Básica	275
Fuentes Hemerográficas	277
Fuentes Electrónicas	278

TEMA Y TITULO

MERCADOTECNIA: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MERCADOTECNIA APLICADOS AL ANALISIS DE LA INDUSTRIA DEL AEROTRANSPORTE COMERCIAL DE PASAJEROS.

INTRODUCCION

El objetivo de la presente investigación es analizar como algunas variables incontrolables derivadas de las diferencias sociales y culturales, Ambiente político y regulatorio, Ambiente económico, Estructura competitiva existente, y Recursos y objetivos de la compañía impactan las estrategias de mercadotecnia en el servicio aéreo de pasajeros. Lo anterior se hará a través del análisis de algunos conceptos y herramientas de mercadotecnia aplicados al sector en cuestión, en tanto que consideramos que la utilización adecuada de dichas herramientas es fundamental para identificar y cuantificar las variables incontrolables, y establecer una estrategia de mercadotecnia que permita alcanzar las metas fijadas por las organizaciones del transporte aéreo de pasajeros. Es importante aclarar que lo anterior se hará a través de la modificación de la mezcla de mercadotecnia.

Para conseguir estos objetivos los analistas de mercadotecnia deben encontrar quiénes utilizan el transporte aéreo, porqué lo utilizan, a qué grupo social pertenecen sus ingresos, qué es lo que quieren, qué es lo que detestan, a donde quieren ir, qué es lo que pueden pagar (primera clase o turista), cual es su estado civil, qué periódicos y revistas leen, cuáles son los programas televisivos de su preferencia y las estaciones de radio que escuchan, la manera en que pagan (efectivo o tarjeta de crédito) y en qué periodos del año ellos viajan. Mas aun, los investigadores tienen que aprender lo que sucede en diferentes tiempos y en diferentes lugares y descubrir qué actividades podrían ser de interés tanto para la compañía como para los consumidores.

La investigación de mercado se convirtió en un componente vital de la mezcla de mercadotecnia durante los años 70 del siglo XX y ha provisto las bases para la planeación y ejecución de los programas de mercadotecnia desde la década de los 90 del mismo siglo. Durante este periodo de orientación al consumidor los transportistas han comenzado a enfocarse en una mayor segmentación de mercado.

La investigación de mercado ha alcanzado una posición de liderazgo en el momento en que todas las aerolíneas han comenzado a aprender todo lo que pueden acerca de los consumidores potenciales y existentes dentro del mercado del transporte aéreo. Dentro de los propósitos de esta investigación esta el fomentar el uso de las herramientas de mercadotecnia dentro del sector del aerotransporte de pasajeros con la finalidad de satisfacer y predecir los requerimientos cambiantes de los consumidores en el momento que se presentan o mejor aun dar la oportunidad a la organización de predecirlos. En otras

palabras auxiliar a los transportistas a desarrollar servicios que den respuesta a las necesidades particulares de los consumidores.

El impacto de las decisiones dentro del ámbito de la mercadotecnia no debe ser subestimado ya que ciertamente la mercadotecnia, es una de las actividades más importantes en cualquier compañía y las aerolíneas no son una excepción. Aproximadamente el cincuenta por ciento de los empleados de cualquier gran compañía aérea están relacionados con el proceso de la mercadotecnia, el personal de reservaciones, los agentes de ventas y atención al pasajero, sobrecargos, representantes de servicios a bordo, maleteros, supervisores y analistas de tarifas e investigación de mercados, todos ellos están envueltos en el proceso de comercializar el producto de la compañía- el transporte aéreo (Wells, 1998: 210).

La mercadotecnia es esa gran área de la actividad empresarial que dirige el flujo de servicios provistos por el transportista hacia el cliente con la finalidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes, alcanzando además los objetivos de la compañía. La mercadotecnia es más que vender, involucra un gran número de actividades que incluyen: planeación, investigación y análisis de mercado, investigación y desarrollo de productos, tarifas, promoción y publicidad. La mercadotecnia también incluye actividades financieras como el crédito y el cobro, asociadas éstas con la venta de boletos.

La mercadotecnia se orienta al consumidor y la finalidad máxima de ésta es crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y atraer nuevos. Determinar quiénes son los consumidores o quiénes podrían incorporarse en un momento dado, así como cuáles son o serán las necesidades es parte del proceso mismo de la mercadotecnia.

¿Por qué es la mercadotecnia tan importante para las empresas del sector aéreo? Lo es porque sin ésta y sin ventas no habría aerolíneas. La mercadotecnia es el estímulo que provoca la innovación, la investigación y la inversión. Una aerolínea puede tener lo último en equipamiento, el equipo humano más eficiente y disponer de recursos financieros, pero a menos que alguien este allí para vender los bienes producidos, no valdría nada (Wells, 1998: 256).

Específicamente, en el presente trabajo se argumenta en un primer capítulo porqué es importante analizar la utilización de los elementos de mercadotecnia aplicados al análisis de la industria del aerotransporte en México; cómo lo anterior se convierte en una problemática de investigación; cuáles son los objetivos y las hipótesis de ésta, y los instrumentos metodológicos que nos ayudarán a operacionalizar los supuestos a partir de los cuales se sustenta la presente tesis, todo esto con la finalidad de establecer un punto de partida claro y conciso que permita al lector comprender nuestra visión durante el desarrollo de esta investigación.

En el capítulo 2 explicaremos el contexto del mercado para el servicio de transporte aéreo definiendo el concepto de consumidor, su comportamiento, las características del mercado de viajero de negocios y el mercado de viajeros de placer. Así mismo, analizaremos las variables utilizadas para la segmentación del mercado de transporte aéreo de pasajeros con la finalidad de destacar estos aspectos a la luz de la investigación aquí propuesta.

En el capítulo 3 examinamos el ambiente en el que se desenvuelve la mercadotecnia partiendo de las bases teóricas del análisis PESTE en el sector aéreo, cómo influyen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, factores que consideramos decisivos para la toma de decisiones en la mercadotecnia de líneas aéreas.

En el capítulo 4 estudiaremos el negocio del transporte aéreo y las estrategias de mercadotecnia, el papel de la planeación estratégica en la industria y cómo influyen las alianzas que se dan en el sector en los planes mercadológicos con el objeto de comprender su integración a los actuales procesos de globalización que se viven en el ambiente de la mercadotecnia de líneas aéreas.

A partir del capítulo 5 hasta el capítulo 10 analizaremos la mezcla de mercadotecnia comenzando por lo que por producto se entiende en la mercadotecnia de las aerolíneas, la teoría del producto y su análisis, sus implicaciones en la industria del transporte aéreo, su ciclo de vida, el portafolio de productos, la influencia que ejercen el tipo de flota y los itinerarios, la configuración de las cabinas así como las clases de servicios, el valor de la puntualidad así como el servicio al cliente en toda la cadena de atención al pasajero, con la finalidad de explicar su integración a los procesos de mercadotecnia al interior de las organizaciones.

En capítulo 6 analizaremos la administración de precios e ingresos y su importancia como parte de la mezcla de mercadotecnia, las políticas de tarifas y de desregulación, la administración de las tarifas de descuento, así como la respuesta de los consumidores a iniciativas de precio dentro de la mezcla de mercadotecnia. Este elemento es fundamental, ya que lo que la gente siente realmente sobre el producto o servicio es reflejado en lo que ellos están dispuestos a pagar por él. El precio juega un rol clave en lo que se conoce como la mezcla de mercadotecnia. Es el único elemento que genera ingresos, todos los demás representan un costo.

En el capítulo 7 se investiga los sistemas de distribución del producto, las estrategias en la selección de los canales de distribución y el papel que juegan las agencias de viajes, los mayoristas, los sistemas globales de distribución, así como los posibles canales que se utilizarán en un futuro próximo con más frecuencia entre el productor de los mismos y los consumidores. El movimiento de bienes y servicios desde el punto de su producción hasta el punto de su consumo o uso, es otro aspecto clave de la mercadotecnia. Una distribución efectiva significa contar con el producto en el lugar correcto en el tiempo requerido- una

consideración esencial dados los constantes cambios en las ventas a menudeo y en el comercio internacional.

A partir del capítulo 8 analizaremos los aspectos que involucran la variable Promoción ya que dada la extensión del tema hemos decidido fragmentar su estudio para ofrecer al lector una visión mas detallada de su relevancia dentro de la estrategia de mercadotecnia, comenzamos analizando el manejo de marca en la mercadotecnia de las aerolíneas, los procedimientos para la construcción y posicionamiento de las marcas en la industria aérea, el valor que la marca tiene en si misma, así como su proceso de construcción. La variable promoción es quizás la mejor comprendida, mas extendida y quizás el aspecto mas visible de la mercadotecnia. Promoción significa comunicación con los clientes. Promoción es persuasión. Sus disciplinas incluyen la identidad corporativa, la marca, publicidad, relaciones publicas, mercadotecnia directa, ventas, promoción y mercadeo, administración de ventas, y exhibiciones. La manera en que todos estos elementos son coordinados es crucial en el éxito de la estrategia general de la mercadotecnia.

En el capítulo 9 estudiaremos el concepto de mercadotecnia de relaciones, la importancia de los planes de lealtad como componentes fundamentales en la construcción de relaciones empresa - consumidor, el manejo de la calidad, la comunicación de la mercadotecnia, los esquemas de lealtad y los programas de viajero frecuente.

En un último capítulo examinamos el proceso de ventas, publicidad y promoción dentro de las empresas de transporte aéreo de pasajeros, su mezcla de comunicación, así como las técnicas que se ocupan, sus políticas de patrocinio, la mercadotecnia en bases de datos y la relación con los medios masivos de comunicación. Finalmente, hacemos un conjunto de reflexiones sobre las implicaciones que tiene la utilización de lo conceptos y herramientas de mercadotecnia utilizados para el análisis del sector de aerotransporte de pasajeros con la finalidad de satisfacer y predecir las necesidades de los consumidores.

Por lo anteriormente expuesto, creemos que el tipo de investigación como la que aquí se propone contribuirá aunque de manera modesta al gran esfuerzo nacional encabezado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en la consolidación del sector del aerotransporte en México. Consideramos que el poner al alcance esta investigación a los involucrados con dicho sector, y en especial a los responsables de las áreas de mercadotecnia e investigación de mercados, ponemos nuestro granito de arena, en el fortalecimiento de la industria aérea en México ante la inminente apertura del espacio aéreo a la libre competencia internacional.

1 El carácter de la Investigación

1.1 Justificación

La historia de la relación entre la mercadotecnia y las líneas aéreas anterior a la Segunda Guerra Mundial es considerablemente diferente de lo que acontece actualmente. En los primeros años el énfasis se centraba en el transporte del correo, no de pasajeros. Era mucho más rentable transportar correspondencia, en tanto que el correo nunca se quejaba si llegaba demorado o hacia mucho frío o mucho calor, además la gente seguía prefiriendo el transporte ferroviario y de los automóviles. La demanda de transporte aéreo era satisfecha ampliamente, esta era la era del llamado periodo de la "orientación a la producción" en la historia de la mercadotecnia de la aviación- un tiempo donde los servicios eran tan escasos que los clientes aceptaban cualquier servicio disponible.

Después de la guerra, los ejecutivos de la industria sabían mucho más sobre cómo operar sus compañías de lo que sabían sobre cómo vender el producto que producían: el transporte aéreo. Esto era natural en una industria donde el primer objetivo había sido desarrollar un producto en el cual el público tuviera confianza, en una industria que después de la guerra se encontraba ofreciendo un producto relativamente nuevo, dentro de una industria que básicamente tenía que surgir, consolidarse y expandirse basada totalmente en una inversión de capital y sin contar con flujos de ganancias. Por si esto fuera poco, la mayoría del personal que se contrataba durante el periodo de posguerra contaba con habilidades propias de la milicia, sin embargo nadie tenía experiencia comercializando el producto.

Las aerolíneas del periodo de la posguerra tenían que ofrecer un producto de alta calidad demandado por los consumidores en esa época, probablemente ningún otro producto ofrecido con anterioridad tenía que ser tan perfecto, tan seguro, tan conveniente, tan orientado al pasajero y tan confiable como lo fue el transporte aéreo antes que el público pudiera aceptarlo.

Conforme la capacidad de los transportistas se incrementaba, muchas de las compañías asumieron roles mucho más activos en lo referente a convencer a los consumidores a adquirir los nuevos servicios ofertados. En este punto podemos decir que las aerolíneas entraron al periodo de la "orientación a las ventas". Frecuentemente esta aproximación produce servicios que reflejan las operaciones y el talento de la fuerza de ventas de la compañía y solo en un segundo plano las necesidades del público consumidor. Era básicamente un primer acercamiento al marketing, cuya finalidad era convencer al público a volar en lugar de manejar o utilizar el tren. El éxito de las aerolíneas no puede ser tomado a la ligera considerando el enorme crecimiento ocurrido durante las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, combinado con el decaimiento del transporte ferroviario de pasajeros en los Estados Unidos. A finales de la década de los años 60 del siglo XX, la demanda había sobrepasado la

capacidad disponible, por lo que las aeronaves de cabina ancha llegaron para aliviar este problema.

Desafortunadamente las aerolíneas han padecido de exceso de capacidad desde la introducción de las aeronaves de cabina ancha a principios de los años 70 del siglo pasado. Desde esa época muchas aerolíneas se han enfocado en el concepto de mercadotecnia, que resalta la necesidad de diseñar los servicios para satisfacer las necesidades de los pasajeros en lugar de moldear al consumidor para que se ajuste a las características de los servicios disponibles. Este concepto ha jugado un rol fundamental en el surgimiento del llamado periodo de "la orientación al consumidor" en el negocio del transporte aéreo sumergiéndolo entre pruebas, estudios y cuestionarios diseñados para descubrir qué es lo que los consumidores realmente quieren. Nos hemos movido de los primeros acercamientos a la mercadotecnia hacia un acercamiento más profundo y estrecho con el consumidor con nuestros mercados presentes y futuros, identificando los grupos específicos de consumidores que las compañías desean atraer con sus servicios. Una vez que esto es determinado, el siguiente paso envuelve la selección apropiada de la mezcla de mercadotecnia, el tipo y cantidad de actividades necesarias para alcanzar al segmento de mercado que se desea.

La mezcla de mercadotecnia se conforma por diferentes tipos y cantidades de variables que una compañía utiliza para un determinado periodo de tiempo. Conocido comúnmente como las cuatro Ps, estas variables son:

1. **Producto:** en donde el producto o servicio correcto debe ser desarrollado para un determinado segmento de mercado.
2. **Precio:** un precio adecuado para el cliente y un adecuado margen de ganancia para el transportista debe ser establecido para cada producto.
3. **Promoción:** ventas directas y publicidad deben ser utilizadas, tanto para proporcionar al cliente información sobre el producto y facilitar las ventas.
4. **Plaza:** se deberán encontrar los canales de distribución apropiados para asegurar que el producto alcance al segmento del mercado en el tiempo y en el lugar correcto.

Estos 4 elementos son los factores controlables de la mercadotecnia que deberán ser utilizados para alcanzar los objetivos de la organización. Cualquier actividad que se relacione directamente con el flujo de servicios hacia los consumidores, deberá estar determinado por las cuatro Ps, derivado a que estos cuatro elementos están siempre presentes en algún grado en cualquier situación mercadológica.

La tarea de la mercadotecnia de aviación no es decidir el uso particular de uno de cualquiera de estos elementos, sino de determinar el énfasis que se le dará a cada elemento dentro de la estrategia o programa final de mercadotecnia. Es ampliamente conocido que el mercadólogo deberá lidiar con ciertas variables incontrolables o independientes. Desafortunadamente la dirección de

mercadotecnia no trabaja en un ambiente aislado, las acciones y estrategias se verán afectadas por alguna o todas de las siguientes variables:

1. Diferencias sociales y culturales: Estas son las tradiciones y valores de los diferentes grupos étnicos que representan para la organización clientes potenciales, por ejemplo, características tales como los hábitos alimenticios pueden variar considerablemente en diferentes partes de nuestro país, no digamos en otras naciones. Problemas sociales tales como aquellos relacionados con tendencias demográficas también serán significativos, especialmente en este momento.

2. Ambiente político y regulatorio: El clima político esta en constante evolución y cambio, nuevas tasas fiscales y gastos gubernamentales pueden afectar las estrategias de mercadotecnia propuestas por los transportistas. Requerimientos regulatorios tales como la imposición de cuotas de aterrizaje derivadas de una concentración extensiva del numero de vuelos, pueden debilitar al mejor plan mercadológico. Las aerolíneas no pueden desarrollar políticas sanas de mercadotecnia independientes de un gran espectro de decisiones políticas. La industria ha siempre sido y permanece, intensamente política.

3. Ambiente económico: La fortuna de la economía mundial también tendrá un impacto substancial, con políticas de mercadotecnia necesitadas de asegurar que se exploten tendencias económicas favorables, y se contrarresten las no favorables. Un buen programa de mercadotecnia puede convertirse en un fracaso si la economía atraviesa una recesión o un decaimiento de la actividad empresarial. Las aerolíneas son en extremo sensibles a los cambios en la economía.¹

4. Estructura competitiva existente: La cantidad y tipo de competidores que el equipo de mercadotecnia deberá enfrentar dentro de sus mercados objetivos puede variar considerablemente. En el pasado, el pensamiento estratégico ha quizá sido relativamente poco importante para las aerolíneas. Ellas se beneficiaron de protección substancial a través del sistema regulatorio impuesto sobre ellas por los gobiernos. También, si las cosas salían mal, muchas aerolíneas podían esperar generosos subsidios por parte de los gobiernos que las poseían. La situación hoy ha cambiado totalmente, derivado del alcance y profundidad de los conceptos de desregulación y privatización. En el futuro, aún el actual legado de protección regulatoria y posesión estatal tendera a desaparecer casi en su totalidad.

Estos cambios no significan necesariamente malas noticias para la industria aérea. De hecho, en muchos aspectos están resultando en aerolíneas más

¹ Véase, tablas Crecimiento mundial de los viajes aéreos versus crecimiento económico mundial y Crecimiento económico y la actividad de la industria del transporte aéreo, pp 75 y 76

sanas y mejor administradas. Sin embargo, ellos llevan las cuestiones de éxito y fracaso hacia un primer plano. Aquellos transportistas que toman decisiones estratégicas correctas serán recompensados con cuantiosas ganancias. Aquellas que fallen en hacerlo sufrirán de pérdidas substanciales, y en casos extremos, bancarrota.

5. Recursos y objetivos de la compañía: La alta dirección generalmente controla estas variables y el equipo de mercadotecnia deberá de trabajar con las restricciones impuestas a ellos, por ejemplo si la administración ha establecido un gran énfasis en las ganancias a corto plazo y menor énfasis en la participación de mercado a largo plazo en una ruta en particular, el equipo de mercadotecnia deberá desarrollar una estrategia consistente con los objetivos de la compañía.

A pesar de que el equipo de mercadotecnia puede hacer poco o nada en relación a estas variables incontrolables es prioritario reconocerlas y estar en la posición de responder a ellas modificando la estrategia de mercadotecnia. El término estrategia de mercadotecnia es usado para describir el proceso por el cual la mezcla de mercadotecnia es modificada.

Como mencionamos anteriormente, la introducción del servicio de las aeronaves de cabina ancha a principios de los 70 del siglo XX marcó el clímax de las compañías que producían lo que consideraban era un buen producto y después trataban de encontrar un mercado para ello. El exceso de capacidad y la escasez de consumidores cambiaron el concepto de mercadotecnia hacia una concepción más orientada al consumidor. Según algunos analistas la industria estaba entrando en su etapa de madurez después de un rápido crecimiento ocurrido en los años 60 del siglo pasado. Durante esta etapa en el desarrollo de la industria, muchos consumidores habían probado el producto, los competidores débiles habían abandonado la industria y el resto de los competidores habían fortalecido su presencia, y tanto sus políticas de mercadotecnia como su imagen corporativa eran bien conocidos. La lealtad del consumidor y la participación de mercado estaban totalmente delimitadas.

El análisis de mercado había alcanzado una posición de liderazgo en el momento en que todas las aerolíneas habían comenzado a aprender todo lo que podían acerca de los consumidores potenciales y existentes dentro del mercado del transporte aéreo. El propósito era diseñar productos o servicios que satisficieran los requerimientos cambiantes de los consumidores en el momento que se presentaban o mejor aún, dar la oportunidad a la organización de predecirlos. En otras palabras, los transportistas buscaban desarrollar servicios que pudieran dar respuestas a necesidades particulares de los consumidores.

Conocer y comprender el de mercado se convirtió en un componente vital de la mezcla de mercadotecnia en los años 70 del siglo pasado y ha provisto las bases para la planeación y ejecución de los programas de marketing desde los 90 del mismo siglo. Durante este periodo de orientación al consumidor los transportistas

han comenzado a enfocarse en una mayor segmentación de mercado, dicho enfoque requiere en gran medida de la información que se obtiene a través de la investigación de mercado.

En el ámbito nacional en los últimos años, el peso estratégico de la aviación se ha acrecentado significativamente, a raíz de la acelerada apertura de México hacia el exterior. Asimismo, la aviación se ha convertido en herramienta indispensable para la integración nacional, el turismo, la creación de negocios y el comercio nacional e internacional de mercancías con alto valor económico. Dentro del proceso de globalización que vive el mundo contemporáneo, la conexión aérea de las ciudades turísticas y de negocios se ha convertido en factor determinante de la competitividad y el desarrollo.

Las nuevas bases estructurales con que cuenta la aviación nacional, aunadas a la dinámica que muestran los mercados internos y externos, ofrecen oportunidades interesantes para consolidar la actividad, penetrar nuevos mercados y resolver los problemas aún pendientes. Sin embargo, también existe el riesgo de que la desaceleración económica mundial se profundice y que los efectos derivados de los atentados terroristas del 11 de septiembre del 2001 en las ciudades Norteamericanas de Nueva York y Washington, D.C, tales como: la baja en la demanda de transporte aéreo por parte del consumidor norteamericano, se acentúen, lo que traería consecuencias negativas para este modo de transporte. En adición a ello, en los años por venir se vistumbren retos importantes, entre éstos, el principal consiste en consolidar la salud financiera de las empresas aéreas y los logros en eficiencia, calidad y seguridad de los servicios. Esto depende, en buena parte, del desempeño económico y del reforzamiento de la función reguladora y supervisora de la autoridad. Otro gran reto estriba en ampliar la cobertura de los servicios en los mercados nacionales e internacionales, para ello, se requiere alentar la presencia de nuevos oferentes, explorar nuevas rutas y promover nuevos mercados, asumiendo una visión global. También se precisa construir nuevas alianzas con aerolíneas internacionales y operadores de turismo para aprovechar sinergias y conquistar nuevos mercados.

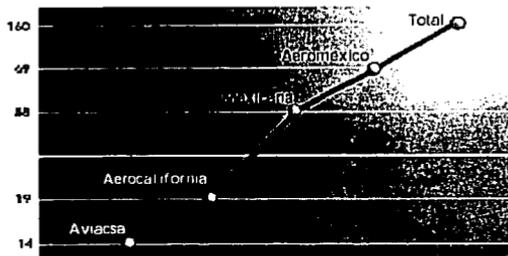
Por otra parte, en México el sector aéreo deberá concentrarse en redoblar esfuerzos en la calificación profesional del personal del sector aeronáutico, que es el factor clave en la seguridad y productividad de la industria aérea. Simultáneamente, se deberá forjar una mayor capacidad empresarial, de tal manera que nos permita contar, en el menor tiempo posible, con una aviación de clase mundial.

Según cifras de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T) para el año 2000, se cuenta con 19 empresas comerciales de transporte aéreo nacionales: cuatro troncales, siete regionales, dos de fletamento de pasajeros y seis de carga. Estas empresas, en conjunto con más de 40 extranjeras con presencia regular en México, atendieron ese año un mercado total de 40 millones de pasajeros. De

estos totales, el transporte regular de pasajeros ascendió a 34 millones de pasajeros.²

TABLA 1

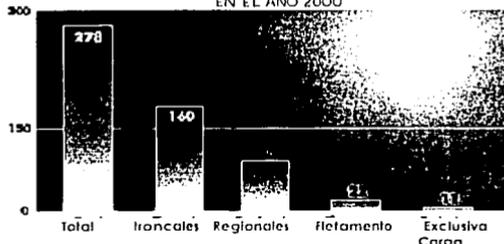
FLOTA DE LA AVIACION TRONCAL NACIONAL EN EL AÑO 2000



Fuente: S. C. T. Dirección General de Aeronáutica Civil

TABLA 2

FLOTA DE LAS EMPRESAS AEREAS NACIONALES EN EL AÑO 2000



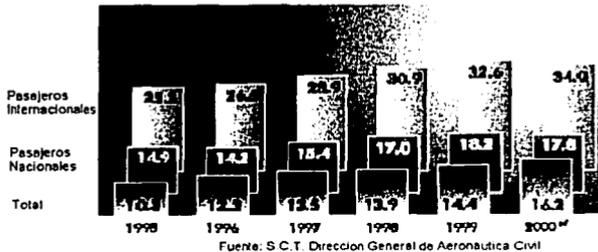
Fuente: S. C. T. Dirección General de Aeronáutica Civil

En la actualidad, en comparación con los datos mostrados en la gráfica anterior, correspondiente a 2000, la aviación comercial nacional cuenta con una flota cercana a las 293 aeronaves y una disponibilidad de alrededor de 31 mil asientos. Las líneas aéreas regulares nacionales prestan un servicio continuo a 65 ciudades del país y 36 en el extranjero, predominando los destinos de Norteamérica y América Latina.

² Véase, S. C. T. La Aviación Mexicana en Cifras 1003-1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 3
TRANSPORTE REGULAR DE PASAJEROS POR VIA AEREA
(millones de pasajeros)



El transporte aéreo en México creció a tasas importantes durante la última década. Las empresas nacionales participan con cerca de dos tercios del movimiento de pasajeros. En el contexto internacional, se tienen firmados 36 convenios bilaterales en materia de transporte aéreo, en los que se han hecho valer los principios de reciprocidad, mercados equivalentes y trato equitativo. Éstos podrían incrementarse gradualmente para aproximarse a 50 convenios hasta el 2006.

Por todo lo expuesto en el presente apartado, consideramos que es pertinente contribuir, aunque de una manera modesta, al desarrollo de una industria aérea mexicana que sea capaz de enfrentar los enormes desafíos para consolidarse en el mercado interno y para sortear los con problemas de sobre capacidad y de incremento de costes", problemas a los que se "sumaron otros nuevos que están provocando cambios esenciales en la industria con nuevos retos".

1.2 Planteamiento del problema.

Es el estudio de la relación entre los factores incontrolables y su relación con la mezcla de mercadotecnia lo que nos permitirá dar validez al uso de las herramientas de mercadotecnia como un elemento fundamental para diseñar, implementar, controlar y evaluar la estrategia de mercadotecnia. Identificar las herramientas de marketing que le permitan al equipo de mercadotecnia identificar y cuantificar el impacto que ciertas variables independientes tales como: diferencias sociales y culturales, ambiente político y regulatorio, ambiente económico, estructura competitiva existente y recursos y objetivos de la compañía, tienen sobre la estrategia mercadológica con la finalidad de estar en posición de responder a ellas modificando la estrategia de mercadotecnia.

Para efectos de esta investigación, utilizaremos la siguiente definición de mercadotecnia: "La Mercadotecnia es el proceso de administración responsable de identificar, prever y satisfacer los requerimientos de los clientes de una manera

rentable"³ Esta definición, desarrollada por el UK Chartered Institute Of Marketing, nos proporciona un valioso marco inicial para la investigación. En particular, el uso de la palabra "prever" enfatiza el hecho de que la mercadotecnia es una disciplina dinámica, donde los requerimientos del cliente están en un constante estado de evolución y cambio. Este es especialmente el caso en la industria del aerotransporte, donde las aerolíneas exitosas son probablemente aquellas que prevén el cambio y están listas cuando este ocurre. Aunque la definición es útil, no es suficiente para describir completamente todas las facetas de la mercadotecnia, ni para dar un marco para esta investigación. Necesitamos profundizar más al respecto. Una manera común de hacerlo es distinguir entre la "mercadotecnia orientada al consumidor" y la "mercadotecnia orientada a la industria". La Mercadotecnia de Consumidor es la actividad de mercadotecnia dirigida al individuo o a la familia, mientras que, La Mercadotecnia Industrial es el término usado para describir la mercadotecnia de negocio a negocio o de firma a firma.

Existen muchas diferencias entre las dos, una de las más importantes es que en la Mercadotecnia Orientada al Consumidor, identificar al "cliente" para un producto en particular es usualmente muy simple. Los estudios de investigación de mercado podrían, por ejemplo, fácilmente identificar las características demográficas de los individuos que compraron boletos de avión tanto en primera clase como en clase turista a través de los mostradores de una aerolínea dada. Adhiriendo que sería más difícil, pero aún posible realizar estudios de actitud los cuales resaltarían los factores tomados en consideración por estas personas al escoger entre los diferentes productos ofertados.

La Mercadotecnia Industrial no da oportunidades tan simples. Cuando las firmas necesitan tomar decisiones de compra de artículos que represente una inversión importante de capital, ellas normalmente lo harán usando un complejo proceso de toma de decisiones. Como veremos durante ésta investigación, este proceso normalmente involucrará grandes cantidades de personal, cada una de las cuales estará trabajando, al menos parcialmente, en su propia agenda. El entendimiento de este proceso es una de las habilidades centrales requeridas en la Mercadotecnia Industrial y se le dedicara espacio considerable durante el desarrollo de esta investigación.

La mercadotecnia del sector del aerotransporte comercial de pasajeros proporciona una ilustración particularmente fascinante de la aplicación de los principios de mercadotecnia porque ésta incluye ejemplos tanto de la Mercadotecnia Industrial como de la Mercadotecnia orientada al Consumidor. Como veremos mas adelante, La mercadotecnia para el viajero de negocios, ilustra bien el concepto de la Mercadotecnia Industrial. La mercadotecnia para

³ U. K. Chartered Institute Of Marketing: www.cim.co.uk CIM es la más grande y prestigiosa asociación de profesionales de la Mercadotecnia en el mundo y es el Instituto encargado de establecer los estándares para su practica a nivel mundial.

los viajeros de Placer, por otro lado, si se realiza correctamente, exhibirá los principios de la Mercadotecnia de Consumidores.

Aunque la distinción entre la "Mercadotecnia Orientada a la Industria" y la orientada al "Consumidor" es útil, no describe ninguna de las actividades que deben ser realizadas para aplicar los principios de mercadotecnia a los negocios. El concepto que en realidad realiza esta función se denomina: la "Mezcla de Mercadotecnia". Es útil describir la actividad de mercadotecnia como englobadora de las "4Ps": Producto, Precio, Promoción, Plaza. El modelo de las "4Ps" nos dice que la aplicación de los principios de mercadotecnia requerirá la toma de decisiones sobre los productos que serán ofrecidos y los precios que se cobrarán por ellos. Las firmas también deben decidir sobre los métodos de mercadotecnia de comunicación que emplearán para persuadir a las personas a que compren, y los canales de distribución que se usarán para proporcionar el enlace entre el cliente y el producto.

El concepto también es valioso por otra razón. Este enfatiza que las decisiones de mercadotecnia no pueden tomarse aisladamente. En su lugar, todas las decisiones están ligadas, siendo crucial para la firma la habilidad de hacer intercambios entre ellas para optimizar el resultado general. Tales intercambios son obvios en la relación entre el producto y el precio. Claramente, ninguna empresa debe invertir dinero en realzar un producto a menos que esta espere obtener un retorno a la inversión en forma de un mayor precio de venta o una mayor participación de mercado y mejores rendimientos. Sin embargo, ellos son guíamente significativos en otras áreas.

Durante esta investigación nos enfocaremos casi exclusivamente al análisis a través de herramientas y conceptos de mercadotecnia, de las políticas y estrategias aplicadas por algunas de las compañías que conforman y caracterizan el inmenso espectro de la industria del aerotransporte comercial de pasajeros como por ejemplo: United Airlines, British Airways, Southwest Airlines, Singapore Airlines, Virgin Airlines, KLM, Continental, Air France, Pan American Airways etc. Esto en función de que la trayectoria de dichas organizaciones ha sido documentada de manera extensiva derivado de su importancia como promotores de nuevas estrategias y patrones operacionales.

El modelo de las "4Ps" es para muchos autores de un alcance y solidez indiscutibles, y describe mucho de lo que una aerolínea debe hacer si es que quiere aplicar los principios de mercadotecnia para alcanzar éxito en el negocio. Sin embargo, no da una completa descripción. En esta investigación, se sugiere que la aplicación de mercadotecnia consiste en siete etapas Interconectadas:

1. El mercado para los servicios del transporte aéreo actual

La piedra angular de una exitosa actividad de mercadotecnia se fundamenta en la obtención por parte de las firmas de un completo conocimiento de sus clientes actuales y potenciales. Este conocimiento necesita abarcar información sobre el tamaño del mercado, datos demográficos, requerimientos y actitudes del cliente. También necesita tener la habilidad para pronosticar el tamaño del mercado en un momento dado, y cualquier cambio futuro en las necesidades del cliente. Los procesos por los cuales las aerolíneas buscan esta información serán aquellos proporcionados tanto por la investigación de mercado como por el análisis de mercado.

2. El Ambiente de la Mercadotecnia

La naturaleza de las políticas de mercadotecnia claramente variará de acuerdo con las restricciones y las oportunidades proporcionadas por el ambiente externo. Al analizar el ambiente de la mercadotecnia es común utilizar el modelo conocido como análisis PESTE. Este modelo categoriza los factores en el ambiente de la mercadotecnia bajo los cinco encabezados siguientes: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. La tarea del analista es aislar aquellos factores en el ambiente externo, los cuales tendrán un impacto significativo en la formulación de políticas efectivas de mercadotecnia y calcular sus implicaciones.

3. El negocio de las aerolíneas y las estrategias de mercadotecnia

Claramente, no será posible definir políticas de mercadotecnia sin la suficiente entrada de información relativa a la mercadotecnia siendo esta crucial para la definición de la dirección estratégica general de una firma. Esta dirección estratégica debe identificar las metas y objetivos de la firma, los mercados en los que participará y los métodos que empleará para asegurar una exitosa explotación del potencial de mercado.

4. Diseño y Desarrollo de Producto

Una vez que una aerolínea tiene su estrategia identificada, se debe poner atención a la traducción de esta estrategia al proceso de diseño del producto. Esta etapa mira a la teoría del análisis de producto en mercadotecnia y discute las maneras en que puede aplicarse a la mercadotecnia de aviación.

A primera vista, puede pensarse que el aplicar principios teóricos de producto a la industria de las aerolíneas es inapropiado. Estos principios han sido desarrollados para las industrias que tienen relación con productos tangibles al consumidor. El "producto" de la industria de las aerolíneas es, por supuesto, intangible, instantáneamente perecedero y no puede ser almacenado. Este es un argumento que puede ser rechazado. El producto de la industria de las aerolíneas puede ser intangible y multifacético. Aún así, es capaz de proveer - o fallar al hacerlo- satisfacción al consumidor. También es el caso que muchos de los modelos analíticos desarrollados para el análisis de producto en las industrias de los bienes de consumo en rápido movimiento pueden usarse también en la industria del transporte aéreo. Sin embargo, ellas tienen que ser usadas de

manera análoga, para dar cuenta de la naturaleza intangible del producto de la aerolínea.

5. Administración de Precios y Ganancias

De todas las diferentes facetas de la mercadotecnia del aerotransporte comercial de pasajeros, ninguna ha cambiado más ni más rápido en los años recientes que la cuestión de las políticas de fijación de precios. Los gerentes de aerolíneas de hoy están teniendo que aprender y aplicar habilidades y talentos que eran desconocidos o no necesarios para sus predecesores. Es también un área de perfiles muy altos, donde los errores pueden resultar en pérdidas muy grandes en un tiempo muy corto.

6. La distribución del Producto

Una vez que se ha elegido una estrategia general, estas etapas deberán seguirse de una manera lógica. Como analizaremos en el Capítulo Tres, la industria de la aviación de hoy les ofrece a las aerolíneas muchas rutas posibles hacia el éxito (e, interesantemente, muchas diferentes maneras en las cuales pueden fallar). Lo que importa es que se seleccione una estrategia clara y se le de continuidad por un largo periodo. Cada opción estratégica posible resultará en el requerimiento de un conjunto interrelacionado de decisiones relativas al producto, precio y distribución. Estos temas serán examinados en los Capítulos Cinco, Seis y Siete

7. Manejo de Marca, Mercadotecnia de Relaciones y Políticas de Venta, Publicidad y Promoción

Un error común es asumir que los términos "mercadotecnia" y "venta" son sinónimos. No lo son. El término "mercadotecnia", como hemos visto, describe una filosofía total para manejar un negocio completo. "Venta" es la fase final de un proceso de mercadotecnia correctamente aplicado, por el cual los clientes son persuadidos a comprar los productos de una firma. "La Mercadotecnia debe facilitar la venta". Es probable que sea mucho más fácil vender algo que esta disponible a alguien en respuesta a una necesidad del cliente bien investigada y bien entendida. De hecho, una de las fallas tradicionales de la industria en el pasado ha sido la llamada orientación a la producción por la cual las firmas hicieron lo que les gustaba hacer, o lo que encontraban más fácil de hacer, y después trataron de persuadir a los clientes renuentes, a través de alta presión, de comprar estos productos menos que ideales. Sin embargo, no debe pensarse, que la "mercadotecnia" hará las habilidades de venta obsoletas. En los mercados competitivos de hoy, los clientes usualmente tendrán gran cantidad de opciones abiertas para ellos. El persuadirlos a ejercer esta elección de manera particular requerirá del uso de habilidades profesionales de primer nivel.

Como unidad de observación en nuestra investigación nos enfocaremos principalmente al análisis de la industria del transporte aéreo internacional, la razón de esto se deriva de que en México no se cuentan con registros claros del devenir histórico de las empresas que conforman la industria nacional. Así mismo, es importante destacar que el sector de la aviación en México no es de ninguna manera un mercado de libre competencia derivado de la fuerte presencia e

intervención estatal a lo largo de la historia de la aviación en México. El periodo de análisis se centrará principalmente de 1990 al 2003, periodo que muestra una actividad variada en diferentes aspectos de la industria del aerotransporte de pasajeros: fusiones, liberación de cielos, crisis económicas, la introducción del Internet, nuevas tecnologías, alianzas, quiebras, etc. Por otro lado, y como puede observarse a lo largo de este capítulo, la unidad de análisis a través de la cual se mira la unidad de observación del presente trabajo es la llamada mercadotecnia, en tanto que se cree que los conceptos y herramientas dentro de esta disciplina pueden coadyuvar en gran medida a comprender el entorno que rodea a la organización y anticipar su evolución, proporcionando a la organización los elementos que permitan establecer una estrategia de mercadotecnia acorde a las metas fijadas por la alta dirección.

1.3 Objetivos

a) Objetivo General

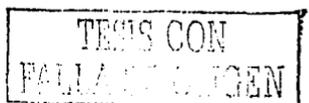
El objetivo de la presente investigación es analizar como algunas variables incontrolables derivadas de las diferencias sociales y culturales, Ambiente político y regulatorio, Ambiente económico, Estructura competitiva existente, y Recursos y objetivos de la compañía impactan las estrategias de mercadotecnia en el servicio aéreo de pasajeros. Lo anterior se hará a través del análisis de algunos conceptos y herramientas de mercadotecnia aplicados al sector en cuestión, en tanto que consideramos que la utilización adecuada de dichas herramientas es fundamental para identificar y cuantificar las variables incontrolables, y establecer una estrategia de mercadotecnia que permita alcanzar las metas fijadas por las organizaciones del transporte aéreo de pasajeros. Es importante aclarar que lo anterior se hará a través de la modificación de la mezcla de mercadotecnia.

b) Objetivos específicos

1. Destacar el porqué es importante analizar la utilización de los elementos de mercadotecnia aplicados al análisis de la industria del aerotransporte en México; cómo lo anterior se convierte en una problemática de investigación; cuáles son los objetivos y las hipótesis de ésta, y los instrumentos metodológicos que nos ayudarán a operacionalizar los supuestos a partir de los cuales se sustenta la presente tesis.
2. Enfatizar la importancia que tiene para las empresas del aerotransporte comercial de pasajeros de contar con un profundo conocimiento de los mercados actuales y potenciales para sus servicios, incluyendo un entendimiento del negocio en el cual participan, y de las técnicas de investigación de mercado que se deben aplicar para obtener el conocimiento necesario sobre el mercado. Así mismo la necesidad de que dichas organizaciones sean capaces de identificar "clientes" y distinguirlos de los "consumidores", de segmentar sus mercados e identificar los

requerimientos de los clientes en cada uno de los segmentos. Finalmente pero no menos importante la importancia de examinar sus mercados con un sentido dinámico nunca estático y prever los cambios futuros en las necesidades de los clientes.

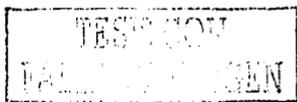
3. Proporcionar la base teórica para el estudio del ambiente de la mercadotecnia, aplicable a cualquier industria, analizar aquellos factores de este ambiente que necesitan ser considerados por las aerolíneas y discutir el impacto específico que cada uno de estos problemas tiene sobre las políticas de mercadotecnia correctamente analizadas. Es importante destacar que el ambiente de la mercadotecnia, o los antecedentes contra los cuales se desarrollan las estrategias de mercadotecnia.
4. Analizar la estrategia de mercadotecnia con aspectos relacionados a la planeación estratégica, la competitividad, el liderazgo en costos, la diferenciación entre las empresas del sector, las diferentes alianzas y estrategias de enfoque con la finalidad de brindar un panorama más amplio al momento de la formulación e implementación de una estrategia.
5. Analizar la constitución del producto en la mercadotecnia de las aerolíneas, su ciclo de vida, la aplicación de la matriz Boston box, el balance entre riesgo y oportunidad, la flota e itinerarios, el tipo de cabina, las clases de servicios, frecuencias, horarios y puntualidad, así como el servicio al cliente en el punto de venta, en reservaciones, aeropuertos y servicio a bordo. En otras palabras estudiar la teoría del análisis de producto en mercadotecnia y discutir las maneras en que puede aplicarse a la mercadotecnia de aviación.
6. Estudiar la relación que existe entre la administración de precios e ingresos en el servicio de transporte aéreo de pasajeros desde la perspectiva de las políticas tarifarias, la desregulación, la información sobre la demanda de tarifas y el sistema de ingresos así como la definición de precios uniformes y diferenciados. Las tarifas de descuento y la respuesta al precio e iniciativas de este con el objeto de definir su importancia dentro de la mezcla de mercadotecnia.
7. Analizar los vínculos entre el consumidor y el producto, llamados Canales de Distribución. Las aerolíneas usan una gran variedad de tales canales. Todos ellos están dando aumento a un debate particularmente intenso en este momento, por los costos derivados de su uso y el grado en que permiten a las aerolíneas ejercer control propio y necesario de dicho canal. El propósito de este objetivo es considerar estas controversias, y analizar posibles desarrollos futuros en el campo de distribución de las aerolíneas y su impacto en la estrategia de mercadotecnia.



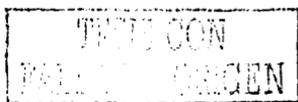
8. Analizar el manejo de marca en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros, la diferenciación entre marcas y mercancías, su concepto así como el valor de éstas, la construcción de marca, los fundamentos para su construcción en la industria de las aerolíneas, el posicionamiento de marca, su proceso de construcción y sus estrategias para poder definir su importancia dentro del desarrollo e implementación del marketing mix en la industria aérea.
9. Estudiar cómo la mercadotecnia de relaciones, definida como: una filosofía de mercadotecnia por la cual una firma da igual o mayor énfasis al mantenimiento y reforzamiento de sus relaciones con sus clientes existentes así como para la necesaria búsqueda de nuevos clientes, sus fundamentos y definiciones, sus relaciones partidarias, los componentes de ésta, el manejo de la calidad, la relación con los clientes, la comunicación y los esquemas de lealtad así como los programas de viajero frecuente repercuten en la fidelización del cliente hacia la organización.
10. Analizar el papel de las ventas, la publicidad y promoción y su integración a la estrategia de mercadotecnia de manera exitosa, en particular en la parte de planeación de ventas, sus presupuestos, la mezcla de comunicación, las técnicas mercadológicas para llevar la comunicación a cabo, las políticas de patrocinio, el marketing a través de bases de datos, la relación con los medios masivos de comunicación, el equipo de ventas de campo así como la publicidad, sus funciones y las decisiones que se toman a partir de ésta.

1.4 Hipótesis

- a) Hipótesis General
El fracaso en las estrategias de mercadotecnia en el transporte aéreo está relacionado en gran medida por la escasa o nula aplicación de las herramientas de mercadotecnia que permiten identificar y cuantificar las variables incontrolables o independientes, lo que permite a la organización establecer una estrategia de mercadotecnia exitosa, entendiéndose esta última como el proceso por el cual la mezcla de mercadotecnia es alterada. Dada la velocidad en que las dinámicas del mercado y competencia están cambiando actualmente, especialmente en el sector del transporte. Aquellos que anticipen y exploten las nuevas tendencias y patrones incluso antes de que los competidores se den cuenta de su existencia podrán obtener una gran ventaja estratégica.
- b) Hipótesis Secundarias
 - 1) Hipótesis secundaria 1: Una correcta definición y comprensión del concepto de Mercado para los Servicios de Transporte Aéreo así como una adecuada segmentación del mismo a través de las variables de segmentación correctas proporcionan el punto de partida idóneo para cualquier estrategia de mercadotecnia que pretenda ser exitosa.



- 2 Hipótesis secundaria 2: La base teórica que brinda el análisis PESTE en la mercadotecnia de aviación permite a las empresas la habilidad de cuantificar y cualificar el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales sobre el diseño de las estrategias de mercadotecnia exitosas
- 3 Hipótesis secundaria 3: La estrategia de mercadotecnia y su relación con aspectos relacionados a la planeación estratégica, la competitividad, el liderazgo en costos, la diferenciación ente las empresas del sector, las diferentes alianzas y las estrategias de enfoque son factores determinantes en la correcta aplicación de planes de mercadotecnia en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros
- 4 Hipótesis secundaria 4: En la industria del aerotransporte comercial de pasajeros, el desarrollo de un producto deberá tomar en cuenta diferentes factores: el ciclo de vida, el balance entre riesgo y oportunidad, la flota y los itinerarios, la configuración de cabinas, las clases de servicios, sus frecuencias y horarios así como un servicio al cliente de calidad tanto en el punto de venta como en reservaciones de aeropuertos y a bordo de las aeronaves, ya que éstos repercuten en el éxito o fracaso del mismo.
- 5 Hipótesis secundaria 5: La correcta administración de precios e ingresos, una adecuada política de tarifas, el análisis de su demanda y un buen proceso en el sistema de ingresos repercute en la mejora en proceso de creación, análisis e implementación de estrategias de mercadotecnia.
- 6 Hipótesis secundaria 6: Una equilibrada relación con el canal de distribución del producto en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros, un análisis de las ganancias que éstos generan, así como los sistemas de distribución mayoristas, tal como un estudio de su problemática actual contribuyen al desarrollo de una estrategia exitosa de mercadotecnia en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros.
- 7 Hipótesis secundaria 7: Un adecuado manejo de marca en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros, el estudio de la diferenciación existente en el mercado, así como el valor que estas tienen desde su construcción hasta su posicionamiento es decisivo en la conformación de los planes exitosos de mercadotecnia en aviación.
- 8 Hipótesis secundaria 8: La mercadotecnia de relaciones, sus fundamentos y definiciones, sus relaciones partidarias, los componentes de ésta, el manejo de la calidad, la relación con los clientes, la comunicación con estos, así como los esquemas y planes de lealtad son elementos que influyen de manera directa en la conformación de una estrategia de mercadotecnia exitosa.
- 9 Hipótesis secundaria 9: Las ventas y su planeación, la publicidad y la promoción, los presupuestos que acompañan a éstos, la mezcla de comunicación, las políticas de patrocinio, el marketing de bases de datos, así



como la relación con los medios de comunicación, y todas las decisiones que se toman a través de estos elementos hacen a una estrategia de marketing ser exitosa o fracasar en el mercado aéreo de pasajeros.

1.5 Metodología

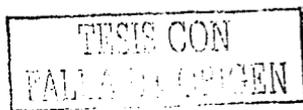
El tipo de investigación que se pretende desarrollar en esta investigación es el tipo exploratorio-descriptivo-correlacional. La característica correlacional se da en virtud de que de acuerdo a las hipótesis y objetivos de la investigación habrá ciertas variables que influyan en los análisis mercadológicos previos a la toma de decisiones exitosas dentro de las empresas del sector aéreo en México.

A pesar de que existe una extensa bibliografía referente al tema de la mercadotecnia, no existe abundancia de información en lo que se refiere a la mercadotecnia de servicios, y en específico, con relación a la industria del aerotransporte de pasajeros la bibliografía que se puede obtener es casi inexistente. Es importante recalcar que las únicas fuentes disponibles son casi en totalidad en inglés. Derivado de estas circunstancias empezaremos esta investigación de manera exploratoria. Esta investigación proporcionará las herramientas de análisis mercadológico desde el punto de vista de la aviación comercial. Describirá así mismo los elementos característicos y / o fundamentales de la industria del transporte aéreo. Para este análisis se utilizarán los elementos descritos con anterioridad en el capítulo 1.

Dadas sus características, en la presente investigación utilizaremos métodos de muestreo no probabilístico también llamadas muestras dirigidas que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. En muestras de este tipo; la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores. La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para este tipo de estudios que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas. (Sampieri, 1998: 145)

En esta investigación nos basamos en entrevistas a sujetos-tipo; se utilizó en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Sampieri, 1998: 148)

En esta investigación utilizaremos entrevistas no estructuradas con informantes clave, donde dichas entrevistas son un buen instrumento para explorar las opiniones de los entrevistados y descubrir factores inesperados. El análisis de datos cualitativos a partir de transcripciones de entrevistas, notas de observaciones sobre el terreno o encuestas abiertas permite detectar similitudes en las diversas versiones, así como rumbos, patrones y tendencias. Los datos se pueden clasificar por categorías en temas y aspectos recurrentes que parecen pertinentes para responder las preguntas de evaluación y para crear nuevas



hipótesis o probar las ya seleccionadas. La entrevista de un informante clave es una forma de entrevista en profundidad utilizada frecuentemente. Los informantes clave se seleccionan por su conocimiento directo del tema de interés.⁴

Para la realización del presente trabajo, se entrevista a 11 diferentes "sujetos-tipo", 6 directivos de empresas dedicadas al aerotransporte comercial de pasajeros así como una de entidades que agrupan a diversas aerolíneas a nivel mundial, directivos tanto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T) como de la Dirección General de Aeronáutica Civil en México, 1 ejecutivo de una empresa aeroportuaria, así como un integrante del Congreso integrante del Comité de Transporte en México.

⁴ Para una explicación gradual sobre la forma de efectuar entrevistas con informantes clave, sírvase consultar TIPS No 2, 1996, en la siguiente dirección de la Web: http://www.dec.org/usalid_eval/#004

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. El Mercado para los Servicios de Transporte Aéreo

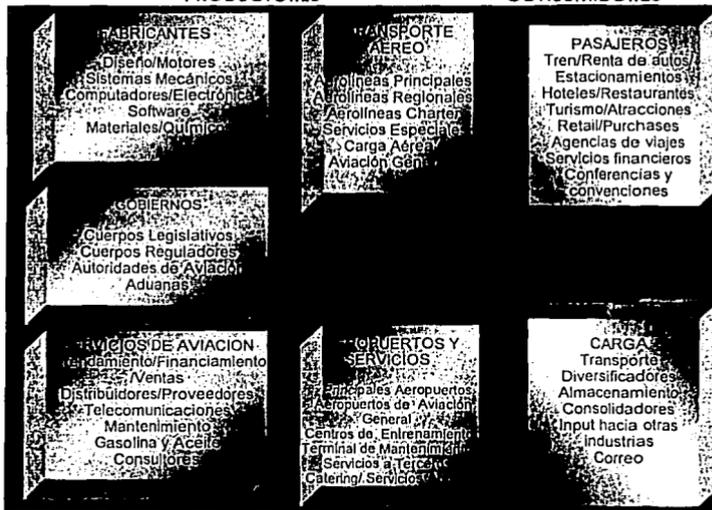
Una aerolínea que pretenda aplicar los principios de mercadotecnia exitosamente necesita un profundo conocimiento de los mercados actuales y potenciales para sus servicios. Este conocimiento debe abarcar un entendimiento del negocio en el cual participan, y de las técnicas de investigación de mercado que se deben aplicar para obtener el conocimiento necesario sobre el mercado. Ellas deben ser capaces de identificar "clientes" y distinguirlos de los "consumidores". Así mismo deberán ser capaces de segmentar sus mercados e identificar los requerimientos de los clientes en cada uno de los segmentos. Finalmente pero no menos importante deberán examinar sus mercados con un sentido dinámico nunca estático y prever los cambios futuros en las necesidades de los clientes.

TABLA 4

La industria del Transporte

PRODUCTORES

CONSUMIDORES



Fuente: The Economic benefits of air transport
The Air Transport Action Group. www.atag.org

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 ¿Cuál es el negocio?

Para comenzar, cada aerolínea tiene primero que contestar la pregunta sobre qué mercado o mercados necesitan ser estudiados. Para lograr esto, la empresa debe tener claro cual es el negocio o negocios en los cuales participa.

Para contestar estas preguntas existen dos posibilidades. La primera y mas obvia manera es definir la participación del negocio en términos de lo que hace la firma. Por consiguiente resulta aparentemente sencillo para una aerolínea afirmar que es simplemente un jugador más en el negocio de la aviación.

Sin embargo existe un grave problema al hacer esto. Esto resultará en una seria subestimación tanto en la extensión como en la naturaleza de la competencia que enfrenta la aerolínea. Como consecuencia, definir la participación del negocio de esta manera es frecuentemente denominada Miopía de Mercadotecnia (*Marketing Myopia*). Una manera más efectiva es mirar la cuestión desde el punto de vista de las necesidades que la firma está intentando satisfacer. Una aerolínea de gran combinación estará trabajando en por lo menos las siguientes áreas:

1. *Transportación* Hay una clara necesidad económica, y frecuentemente social de transporte. Aquellos con esta necesidad buscarán que sea satisfecha de manera óptima. Ya sea que se haga uso de transporte aéreo o de una modalidad de transporte terrestre para llevarlo a cabo, será poco relevante para ellos. Existen ahora muchas rutas de viajes cortos donde el transporte terrestre puerta a puerta puede proporcionar un nivel de servicio en términos de comodidad y tiempo tan bueno o mejor que el que proporcionan las aerolíneas. En el futuro, esta forma de competencia es probable que se vuelva aún mas marcada, dados los ambiciosos planes de inversión que están teniendo lugar para el mejoramiento del transporte terrestre, especialmente en el transporte ferroviario.

2. *Comunicación* Las aerolíneas siempre han facilitado la comunicación entre la gente, porque los viajes permiten el encuentro cara a cara. Mas no debe asumirse, sin embargo, que viajar es esencial para que tales encuentros tengan lugar. El mundo se encuentra sumergido en una revolución basada en la video conferencia. El futuro verá a la video conferencia volverse mas barata, de mejor calidad (con el esparcimiento de las redes ISDN), y mas accesible. Más y más compañías están ahora invirtiendo en salas de video conferencia para su personal. También, crecientes cantidades de computadoras personales se están vendiendo con video cámaras integradas, permitiendo que la video conferencia se realice desde cualquier oficina. Todos estos son indicadores de la cantidad de competencia que las aerolíneas ya están enfrentando por parte de la industria de las telecomunicaciones. El nivel de esta competencia se incrementará rápidamente en el futuro. Su posible impacto en la industria de las aerolíneas es discutido en mayor detalle mas adelante en el capítulo 4.

3. *Tiempo Libre* Actualmente las aerolíneas están cada vez más involucradas en la intensamente y competitiva industria del tiempo libre. Los clientes tienen que decidir cómo van a utilizar tanto su ingreso como su tiempo disponible. El ingreso disponible puede destinarse a la adquisición de viajes de placer. Sin embargo, estos recursos pueden enfocarse a la compra de un vasto rango de otros artículos de consumo. El tiempo libre disponible puede usarse para tomar vacaciones que requieran del transporte aéreo. De igual manera, este puede ser usado para otras actividades de recreo. Esto con certeza sucederá si el viajar por aire se convierte en una aburrida y estresante experiencia debido a retrasos en los vuelos y a un manejo de aeropuertos más y más caótico debido a la creciente congestión.

4. *Logística* En la industria del transporte aéreo de carga, es escasamente posible para las aerolíneas vender exitosamente contra los operadores de transporte terrestre en la base del precio. Las tarifas de transporte terrestre son casi siempre más baratas que aquellas que cobran las aerolíneas. Comúnmente, las tarifas terrestres, son solo una fracción del equivalente aéreo. Como veremos en el capítulo 3, las aerolíneas solo son capaces de tener éxito si le proponen al exportador un concepto logístico basado en transporte rápido, bajos inventarios y limitada inversión en almacenaje de campo. Por consiguiente ellos compiten en un negocio de logística, siendo sus rivales las firmas de transporte terrestre que ofrecen una filosofía logística diferente, así como otras aerolíneas que ofrecen una acción del disponible mercado de carga aérea.

5. *Información* Como un problema menor pero aún interesante, en el lado de carga de su negocio, las aerolíneas ciertamente compiten en negocios asociados con el transporte de información. Por ejemplo, hasta mediados de los años 80, muchas aerolíneas tuvieron mercados lucrativos que consistían en el traslado de documentos urgentes. Desde entonces, este mercado ha sido progresivamente desafiado por la transmisión electrónica de documentos a través de máquinas de fax y, más recientemente, el E-mail. Otro ejemplo de competencia para las aerolíneas por parte de la transmisión electrónica de datos es en el campo de la publicación de periódicos. Hasta muy recientemente, muchas aerolíneas tenían mercados rentables en el transporte de periódicos. Los periódicos hacían una clásica mercancía del transporte de carga en el sentido de que un periódico caducado no tenía valor y por consiguiente la velocidad era esencial su mercado. El problema actual para las aerolíneas es que los editores de periódicos se están dando cuenta de que existen dos maneras de asegurar que esto pase. Ellos pueden, a grandes costos, enviar periódicos impresos. La alternativa es transmitir de una manera económica los datos contenidos en el periódico a las estaciones de impresión vía satélite. Los periódicos pueden entonces imprimirse cerca de sus puntos de venta, a un costo menor.

6. *Servicios de Ventas* Administrar una aerolínea exitosa requiere el desarrollo de muchas habilidades, y muchos transportistas tienen una importante fuente de ingresos procedente de vender estas habilidades a otros que las necesitan. Las tradicionales habilidades que se venden son aquellas asociadas con la ingeniería

de aeronaves, manejo de aeropuerto en tierra y proceso y administración de datos.

Como un resumen general, las aerolíneas participan en muchos negocios y deben tomar una amplia consideración cuando enfrenten la pregunta de ¿Cuál es nuestro negocio? Si ellos lo hacen, estarán en mejor posición para identificar a sus clientes y enfrentar adecuadamente a la competencia.

2.2 El Cliente

2:2:1 Definiciones

En esta sección nos enfocaremos a la tarea de aclarar un error fundamental y frecuente que se comete en la mercadotecnia de las aerolíneas - fallar al hacer una correcta distinción entre "Consumidor" y "Cliente".

Para comenzar con las definiciones, los "Consumidores" son aquellas personas que en realidad viajan. Por consiguiente ellos son fáciles de identificar y analizar. Ellos hacen clara su existencia reportándose para vuelos y sus requerimientos y preferencias pueden ser analizados usando cuestionarios. Usualmente se les da una gran cantidad de atención por parte de los encargados de la mercadotecnia. Desafortunadamente, ellos quizá no tomen decisiones sobre las cosas que importan. En mercadotecnia, tales personas que toman decisiones son definidas como Clientes.

Existen por lo menos cuatro decisiones de los clientes que deben analizarse:

1. *¿Será realizado un viaje en realidad?* Actualmente para muchas firmas, el costo de transportarse es un segmento importante dentro del gasto corporativo. En un periodo recesionario, las firmas intentarán reducir los gastos con la finalidad de minimizar el efecto de la recesión sobre la rentabilidad corporativa o, en casos extremos para evitar la bancarrota. En tal situación, los ejecutivos quizá soliciten a su jefe la autorización para realizar un viaje, solo para encontrar que los gastos necesarios no sean autorizados. En vez de esto, se les dice que usen, digamos, el teléfono o la video conferencia como una manera de conducir el negocio en cuestión. Ante tal situación el verdadero "cliente" para las aerolíneas quizá sea el CEO o el VP-Finance de la firma.

2. *¿Qué modalidad de transporte será seleccionada?* Como se mencionó en la sección pasada, es posible que el futuro vea un incremento significativo en la cantidad de competencia que las aerolíneas enfrentan por parte de los operadores de transporte terrestre, especialmente las líneas ferroviarias. En rutas de viajes cortos, dependiendo el país los ferrocarriles por ejemplo son capaces de dar tiempos de viaje de puerta a puerta superiores, y presuntamente una mejor calidad de servicio que las aerolíneas. Los transportistas enfrentarán un reto significativo para el negocio de los viajes de negocios, y quizás tengan que enfocarse en aquellos quienes formulan las políticas de viajes corporativos para

minimizar el efecto del tráfico adverso. Para los viajeros del segmento de placer, el impacto de la competencia en transporte terrestre es posible que sea aún mayor. Además de la competencia en calidad en el servicio, los operadores terrestres serán capaces de retar a las aerolíneas en precio, utilizando tanto el servicio de tren como el de autobús con la posibilidad de incrementar significativamente su participación e importancia. El "cliente" en tal situación quizá sea el miembro de la familia que tenga la mayor influencia en la toma de decisiones referentes a los viajes familiares.

3. *Para los viajes aéreos, ¿Qué tipo de servicio será comprado?* Con la mayoría de las aerolíneas, los pasajeros tienen la opción de volar en Primera Clase (por lo menos en rutas de viajes largos), en Clase de Negocios y en Clase Económica o Coach. En el mercado de viajes de negocios, la persona que viaja tendrá muy poca o ninguna oportunidad de tomar decisiones sobre qué clase será comprada. Casi todas las firmas tienen una política de viajes corporativos por la cual a los ejecutivos de mayor antigüedad se les permite viajar en Primera Clase, a aquellos de rango medio en Clase de Negocios, mientras que los empleados júnior tienen que satisfacerse con Clase Económica. Interesantemente, durante periodos recesivos, casi todas las firmas tienen una política de disminución de costos para ahorrar dinero, en particular, eliminando muchos de sus viajes en Primera Clase.

Para maximizar la cantidad de tráfico de mayor rentabilidad que se encuentra disponible para ellos, los transportistas tendrán que enfocarse en aquellos que toman las decisiones sobre las políticas de viajes corporativos. Ellos, en particular, tendrán que persuadir a estas personas de que los beneficios de comprar viajes en las cabinas Premium de las aeronaves - por ejemplo, les permitirán mayores oportunidades de descansar y trabajar - lo cual tiene mas beneficios que los costos substancialmente mas elevados que se cobran para acceder a ellas.

4. *¿Qué aerolínea será seleccionada?* Si se ha acordado que un viaje en particular se hará por aire, la cuestión de selección de aerolínea es obviamente crucial. En el pasado, muchos viajeros de negocios, tenían la opción de tomar esta decisión ellos mismos. En los noventa esta tendencia se redujo considerablemente. Como veremos mas adelante, más y más compañías han centralizado la compra de viajes para ganar acceso a los descuentos corporativos por parte de las aerolíneas. Tales políticas han reducido la opción que el viajero individual puede ejercer, aún si ellos no son restringidos a usar una aerolínea en particular. En los viajes de placer, la tendencia del mercado es hacia el mayoreo. Muchas aerolíneas aún se confinan a vender talonarios de asientos a los operadores y a los consolidadores. Los individuos que viajan tendrán por consiguiente muy poco que decir sobre las aerolíneas con las que viajan.

Dada la importancia de estas cuatro decisiones, es crucial tomarlas en consideración correctamente, si se pretende establecer políticas efectivas de mercadotecnia. En particular, el error de asumir que el "Cliente" es la misma persona que aborda la aeronave debe ser evitado.

2.2.2 Necesidades "Aparentes" y "Verdaderas"

Al analizar la toma de decisiones por parte de los clientes, todas las firmas necesitan entender los factores que sus clientes toman en consideración al tomar una decisión. Para poder hacerlo, el método obvio es pedirles que describan los factores en una encuesta de investigación de mercado correctamente construida y administrada.

El problema para el analista es que lo que las personas dicen quizá no sea la verdad. En vez de eso, sus respuestas quizá reflejen lo que a ellos les parece una respuesta aceptable, en vez de una descripción certera de los factores que ellos en realidad toman en consideración. Esta diferencia entre lo que dicen y la verdad se conoce en mercadotecnia como la diferencia entre las necesidades "Aparentes" y "Verdaderas".

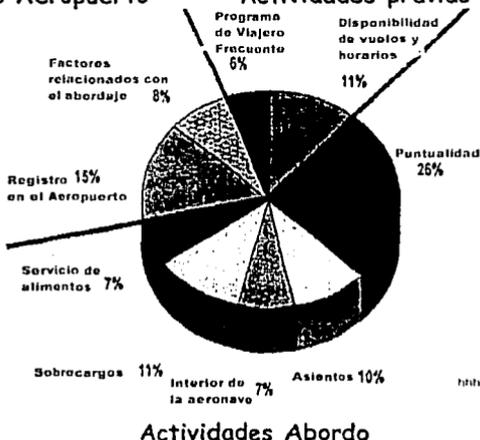
Para ilustrar el punto, un viajero de negocios a quien se pide describir los factores que toma en consideración al escoger una aerolínea quizá de una serie de respuestas respetables, todas reflejando las características de servicio que les permitieron usar su tiempo tan efectivamente como fue posible de acuerdo con los intereses de su patrón. De ser así, aspectos tales como la frecuencia de vuelos (para permitir flexibilidad de viajes), puntualidad y una espaciosa cabina (para permitir el trabajo durante el vuelo) quizá figurarían prominentemente. La verdad quizá sea completamente diferente. Hoy, muchos viajeros de negocios basan su elección de aerolínea en su deseo de apoyar a una aerolínea en tantas ocasiones como sea posible porque esto maximizará los beneficios personales disponibles para ellos (adquiridos a través del dinero de su patrón) a través del programa de viajero frecuente de esa aerolínea. Estos beneficios por supuesto, alimentarán la verdadera necesidad de codicia.

Como otro ejemplo, casi todas las aerolíneas intentando explotar el mercado de viajes de negocios encuentran que, para hacerlo, ellas deben complacer el orgullo y el ego de aquellos que vuelan. Tales mecanismos comprenden poner a disposición de este segmento, líneas telefónicas separadas para reservaciones, un mostrador de documentación separado (idealmente alfombrado) y cabinas separadas a bordo de la aeronave, en realidad algunas veces tienen el propósito práctico de permitir al viajero de negocios acceso a beneficios prácticos. Sin embargo, de igual, o probablemente mayor importancia el objetivo es satisfacer el ego de los viajeros.

Las necesidades "Verdaderas" en mercadotecnia pueden también abarcar otros aspectos. Algunos clientes quizá, por ejemplo, sean conformistas y prefieran seguir comprando a un proveedor existente en vez de hacer el esfuerzo de cambiar aún si tal cambio resultaría en mejor valor por su dinero. Otros quizá sientan aversión al riesgo, prefiriendo quedarse con una solución probada en vez de con una alternativa que quizá sea mejor pero que quizá también resulte desastrosamente equivocada.

Las necesidades "Verdaderas" están en el corazón de la mercadotecnia exitosa. De muchas maneras ellas reflejan las debilidades de la personalidad humana. Ellas son también relativamente constantes en su importancia a través del tiempo. Nadie que se preocupe por hacer un éxito de las actividades de mercadotecnia de una aerolínea debe cometer el error de asumir que un requerimiento declarado por un cliente es en realidad una verdadera descripción de lo que está motivando sus decisiones de compra.

TABLA 5
Los nueve factores que conducen a la satisfacción del pasajero
Actividades Aeropuerto **Actividades previas al Abordaje**



Fuente: J.D Power and Associates and Frequent flyer Magazine, 2000.

2.2.3 Comportamiento de Compra Industrial

Como se mencionó anteriormente, una importante diferencia entre mercadotecnia de "consumidor" y mercadotecnia "industrial" tiene que ver con lo referente a la manera en que se toman las decisiones. En la mercadotecnia de "consumidor" es usualmente posible enfocarse con confianza en el individuo o en la familia. En contraste, en la mercadotecnia industrial, las decisiones de compra frecuentemente se tomarán de una manera compleja con diferentes ejecutivos corporativos interactuando de diferentes maneras a través de la llamada Unidad de toma de decisiones (*Decisión-Making Unit* o *DMU*). Debido a su importancia, existe hoy en día una vasta literatura al respecto de las Unidades de Toma de Decisiones, y las maneras en que aquellos que desean venderle a la firma deben acercarse a los diferentes participantes de una Unidad de Toma de Decisiones. Esta literatura sugiere que estos participantes deben ser divididos en

cinco categorías, cada una de las cuales estará trabajando en su propia agenda en términos tanto de necesidades "Aparentes" como "Verdaderas".

Estas categorías son como sigue:

1. **Decididores** Estas son las personas que tomarán la decisión de compra final. Ellas sin duda tendrán una aparente necesidad de tomar la decisión que estará en el mejor interés de la firma que los emplea. Sin embargo, quizá haya una agenda escondida. Por ejemplo algunos decididores quizá estén buscando ventajas personales a través de sobornos u ofertas de entretenimiento corporativo. Otros, quizá teniendo miedo de perder su empleo, quizá estén buscando una solución segura y libre de riesgos.

2. **Porteros** Los "porteros" se definen como aquellos que controlan el flujo de información hacia la Unidad de Toma de Decisiones. El portero puede tomar un gran número de formas. La secretaria del decididor tomará un papel de portero si opta por proteger a su jefe de la pérdida de tiempo resultante de lo que ella cree será gente de ventas no bienvenida. Ellos lo harán rechazando citas de ofertas a estos ejecutivos de ventas cuando estos llamen.

Otra forma de portería ocurre cuando alguien intenta mantener a las personas apartadas de la Unidad de Toma de Decisiones; quienes quizá demuestren que sus decisiones previas fueron erróneas. Una vez que se ha tomado una decisión, hay casi siempre personas cuyo interés es asegurar que estas se mantengan sin desafío. Ellos tratarán de mantener alejadas a las personas que quizá sean capaces de probar que la firma habría hecho mejor en comprar de otro proveedor.

Cualquier persona involucrada en la mercadotecnia industrial tendrá que manejar problemas de portería de vez en cuando. Existe una variedad de métodos disponibles al momento de lidiar con ellos. Ellos quizá traten, por ejemplo de evitar al portero. Si el problema es una secretaria que se niega a ofrecer una cita, ellos podrían programar su siguiente llamada telefónica para asegurarse de que fuera después de las horas de negocios cuando la secretaria quizá se haya ido ya a casa pero su jefe aún está en la oficina. Si el jefe contesta el teléfono se presentará una oportunidad de intentar persuadirlo de que se les debe dar una cita. (Si tales intentos son exitosos, por supuesto, ellos provocarán una reacción por parte de la secretaria a la mañana siguiente cuando vea la agenda. Esto a su vez resultará en que la secretaria intentara desacreditar al vendedor ante los ojos de su jefe).

Un segundo método de enfrentar los problemas de portería será a través de intimidación. Aquí, la persona de ventas le aclara al portero que ellos ofrecerán un trato que resultará en substanciales beneficios para la firma en cuestión. Sin embargo, estos beneficios no pueden darse, si ellos no tienen oportunidad de hablar con la persona a cargo en la toma de decisiones. Esto aclarará el juicio del portero al demostrar que su actitud está privando de estos beneficios a la firma. Hasta podría causar la pérdida de su empleo en caso de que su actitud se

vuelva ampliamente conocida – ya que el vendedor se asegurará de que esto pase, a menos que cambie su opinión sobre aceptar una cita.

Mientras que quizá algunas veces sea necesario usar tácticas evasivas o intimidatorias, estas deben evitarse hasta donde sea posible. La creación de enemigos casi nunca alcanza el objetivo deseado, en la mercadotecnia industrial o en cualquier otro lugar. Por mucho, la mejor táctica es enfocarse en transformar al portero para que este adopte una actitud de apoyo en vez de una de hostilidad. Si el problema de portería es el de una secretaria que se niega a dar una cita, entonces el ofrecimiento de apropiado entretenimiento corporativo quizá sea suficiente. Si el portero es alguien que intenta asegurar que una previa decisión que tomó no sea desafiada, es mucho mejor atender directamente la causa raíz del problema - el hecho de que ellos se sientan vulnerables y estén preocupados por su estatus y seguridad laboral. El consuelo de que ellos tendrán un futuro papel importante que jugar si se cambia la decisión, será una manera de lidiar y minimizar dichos temores.

3. *Usuarios* Los usuarios se definen como aquellas personas que en realidad usarán el producto o servicio una vez que este ha sido adquirido. Debido a esto, ellos tienden a estar muy preocupados sobre la calidad y la utilidad del producto, y menos preocupados sobre el costo de obtenerlo.

En la siguiente sección, estaremos aplicando este modelo de comportamiento de compra industrial a la situación donde una firma está buscando firmar un acuerdo corporativo con una aerolínea, por el cual los transportistas ofrecerán descuentos como pago a la lealtad. En tal situación, los "Usuarios" serán los viajeros de negocios que en realidad vuelan. Ellos presionarán al "Decididor" (comúnmente un ejecutivo con un título como Gerente de Viajes Corporativos) a tratar solo con las aerolíneas que ofrecen estándares de servicio extravagantes, una fuerte reputación de producto y un atractivo programa de viajero frecuente y con una prestigiosa posición de marca, aún si tales aerolíneas no ofrecen un buen trato hablando financieramente.

4. *Compradores* Los compradores son aquellos que negocian el trato final con los diferentes proveedores. En una firma grande, quizá haya una función de Compra separada. En una compañía pequeña, las negociaciones con los proveedores quizá sean responsabilidad del Departamento de Finanzas.

En términos de las necesidades verdaderas, aquellos que realizan las negociaciones de compra estarán obviamente preocupados por proteger su seguridad laboral. Ellos probablemente concluirán que la mejor manera de hacerlo será demostrar que sus intervenciones le ahorran a la compañía substanciales cantidades de dinero. Para tener esto en cuenta, los vendedores probablemente tendrán que reservar la concesión final que ellos tienen el poder de otorgar, hasta las últimas etapas de una negociación cuando el Departamento de Compras está involucrado.

Como un aspecto más allá del ahorro de dinero, es muy probable que el personal del Departamento de Compras no comparta el entusiasmo de los usuarios por los extravagantes estándares de producto. Ellos probablemente favorecerán soluciones más utilitarias. Por ejemplo, en el caso de acuerdos corporativos para viajes de negocios, los encargados de la función de compras bien pueden preferir tratos con el llamado "Lider en Costos" aerolíneas que son capaces de otorgar los elementos básicos del producto como son: la seguridad, la frecuencia y la puntualidad, pero que no ofrecen las características de asientos lujosos y altos niveles de provisión de comida, bebida y entretenimiento a bordo. El trato que ofrecen tales aerolíneas probablemente será mucho más económico. Este también enfrentará el prejuicio natural de la gente que probablemente no vuela mucho por negocios y quizá se refieran a aquellos que lo hacen como a una consentida y privilegiada minoría.

5. **Influenciadores** Los influenciadores son aquellas personas que no usan un producto, o se involucran en detalladas negociaciones con los proveedores, pero quienes si influyen en el resultado final del proceso de compra.

Los influenciadores pueden ser de fuera o dentro de la firma. Un ejemplo de un influenciador externo quizá sea el socio del Decididor, quien ha disfrutado algo de entretenimiento corporativo particularmente placentero ofrecido por un proveedor interesado en obtener una parte del negocio. Ellos entonces impulsan a su socio a continuar haciendo tratos con esta firma con la intención de que la generosidad del proveedor se incremente.

Quizá existan influenciadores internos como resultado de batallas corporativas internas. Por ejemplo, un ejecutivo sin escrúpulos quizá esté tratando de desacreditar a otro. Ellos quizá argumenten que la firma debe cambiar su fuente de provisión de un producto o servicio si esto ayuda a avergonzar a la persona que había seleccionado al proveedor original.

2.2.4 El "Cliente" en el Mercado de Viajes Aéreos de Negocios

Espero que haber expuesto lo suficiente para mostrar que identificar y enfocar correctamente a los "clientes" en vez de solamente a los "consumidores" es un factor primordial para una mercadotecnia exitosa en la industria de las aerolíneas. Esto nos lleva a la cuestión de la identidad de los diferentes clientes y sus "verdaderas necesidades" las cuales deben tomarse en consideración para asegurar un enfoque exitoso.

Ya hemos visto que, en el mercado de los viajes de negocios, aún habrá ocasiones en que la persona que viaja tiene un derecho absoluto de seleccionar el modo de transporte que usará y, en caso de requerir transporte aéreo, la aerolínea con la cual viajará. Por ejemplo, alguien que está administrando su propio negocio presuntamente tendrá este derecho, mientras que aún en grandes corporaciones aún hay casos donde las compañías dejan estas

opciones a los individuos. Más adelante consideraremos más a fondo la cuestión de los requerimientos de estas personas.

Aún cuando alguien sea capaz de clamar que ellos mismos tienen el derecho de escoger la aerolínea con la que viajan, en realidad quizá este no sea el caso de que ellos ejerzan esta elección. Por ejemplo, un ocupado ejecutivo de negocios quizá confíe en su secretaria para seleccionar las aerolíneas con las que viaja, y para hacer las reservaciones para ellos. No puede haber ninguna duda de que las secretarías ejecutivas conforman un importante grupo de "clientes" en el mercado de viajes aéreos de negocios.

Al hacer una elección de decisión de aerolínea, una secretaria presuntamente no seleccionará la aerolínea que sabe que el jefe odia. También tomarán en cuenta los requerimientos tales como aeropuerto de salida preferido, los tiempos de vuelo etc. Sin embargo, desde el punto de vista de la mercadotecnia de aerolíneas, seguramente habrá ocasiones donde dos o más aerolíneas tengan una sana reputación, y ofrezcan un producto equivalente en términos de tiempos. Aquí, la secretaria será capaz de ejercer su propia elección. Como con todas las decisiones de mercadotecnia, ellas tendrán un conjunto de necesidades verdaderas que deben ser entendidas. Por ejemplo, ellas tendrán una entendible preferencia por la solución fácil. Es poco probable que ellas estén preparadas para esperar por veinte minutos para que el departamento de reservaciones de una aerolínea conteste el teléfono, cuando ellas saben por experiencia que su rival siempre contestará instantáneamente. También llegarán a conocer con cual aerolínea es placentero tratar en términos de una actitud cálida y preocupada por parte de su personal de atención al cliente.

Las secretarías también frecuentemente serán motivadas por la codicia, por lo que ellas quizá prefieran tratar con aerolíneas que les ofrecen un incentivo. Por esta razón muchas aerolíneas tienen clubes para secretarías ejecutivas que proporcionan una base de datos para permitirles enfocarse en las secretarías con ofertas de entretenimiento corporativo y viajes con descuento como pago a su lealtad. Otro ejemplo de un posible cliente en el mercado de viajes de negocios es el agente de viajes. Un viajero de negocios quizá tenga él mismo el derecho de escoger la aerolínea con la que viaja, pero quizá deje la opción a su agente de viajes en terrenos donde, tal vez, ellos estén demasiado ocupados para preocuparse o en que ellos ven al agente de viajes como un experto cuya recomendación deben aceptar.

El papel del agente de viajes es controversial en la mercadotecnia de las aerolíneas y habrá repetidas referencias a esto a través de la investigación. Es fácil aislar la proporción de reservaciones que vienen de los agentes de viajes hoy. En muchos mercados alrededor del 80% y el 90% de las reservaciones que las aerolíneas se canalizan a través de agentes, en una base comisionable. En términos del tema de esta sección de la investigación, sin embargo, esto no significa que el agente de viajes sea necesariamente un "cliente" en una proporción muy alta de ocasiones. Si alguien le especifica al agente que una aerolínea en particular es la única aceptable para ellos, el agente no toma una

decisión como un cliente, ellos meramente obedecen una orden. El agente es un cliente, sin embargo, en cualquier situación donde, como se describió anteriormente, la persona que viaja deja la elección de selección de aerolínea a ellos.

En términos de las necesidades verdaderas, los gerentes de agencias de mayor antigüedad serán motivados por la codicia, en que ellos estarán predispuestos a recomendar la aerolínea que ofrece los rangos de comisión más altos. Ellos no tienen la completa libertad de meramente considerar las comisiones, porque si ellos recomiendan aerolíneas que la persona que viaja encuentra inaceptables ellos corren el riesgo de que pierdan la cuenta ante una agencia rival y presuntamente mas digna de confianza. Sin embargo, existen ahora, un gran número de aerolíneas respetables donde una recomendación para obtener mejores comisiones no levantaría ninguna sospecha.

En el mundo de las agencias de viajes, las aerolíneas también deben tomar en cuenta a otro grupo de clientes. Ahí están los oficinistas de viajes quienes en realidad hacen reservaciones y emiten boletos. Generalmente los gerentes de las agencias de mayor antigüedad no realizan este trabajo. Igualmente, ellos raramente le transmiten a su personal los beneficios financieros de pagos adicionales de comisión. En muchos países, el personal de las agencias de viajes es pobremente recompensado financieramente. Debido a esto, los encargados de las agencias de viajes frecuentemente tienen necesidades verdaderas similares a aquellas mencionadas anteriormente para las secretarías ejecutivas. Ellos preferirán aerolíneas que sean fáciles y convenientes de contactar. Ellos también le darán la bienvenida a la oferta de incentivos - particularmente oportunidades de viajes gratis en las llamadas visitas educacionales o de familiarización organizadas por las aerolíneas.

El ejemplo final de un "cliente" en el mercado de los viajes de negocios ya ha sido locado en la última sección. Esto es donde una firma señala a alguien para ser responsable de los tratos corporativos con los transportistas. Bajo tal acuerdo, se negará libertad de acción a los ejecutivos que en realidad vuelan. En vez de eso, serán requeridos a escoger dentro de un pequeño número de aerolíneas. A su vez los transportistas serán dirigidos a ofrecer substanciales descuentos para ser una de las aerolíneas favorecidas. En una organización grande, el manejo de los viajes de negocios quizá sea dado a un ejecutivo con un título como Gerente de Viajes Corporativos. En una organización pequeña, esta quizá sea una tarea realizada por un gerente de mayor antigüedad del departamento de Finanzas o de Compras.

Como hemos discutido, el crecimiento de los tratos corporativos, fue una de las tendencias importantes en la mercadotecnia de los viajes de negocios durante los años 90. Los años de severa recesión de 1991 a 1994 y en el periodo 2000 al 2002 vieron a las firmas intentar reducir sus costos. Racionalizar la compra de viajes de negocios fue una manera significativa en que muchos intentaron hacerlo. En el 2003 la situación es mucho más alarmante.

Hoy, la cuestión de identificar y enfocar correctamente a los "clientes" en el mercado de los viajes de negocios es vital para las aerolíneas, y está causando creciente controversia. El problema es que es muy difícil saber con certeza quien está tomando las decisiones relevantes. La costumbre habitual adoptada por muchas aerolíneas de simplemente preguntarle a la persona que vuela quién fue responsable de su elección es poco probable que proporcione información relevante, las respuestas se encuentran en el corazón de las relaciones entre estatus y privilegio corporativo.

Debido a esta dificultad, muchas aerolíneas hoy siguen la política de incentivos para todos, ya sea que la persona en cuestión sea en realidad capaz de influenciar o no la cantidad de negocios obtenidos. Por consiguiente, hoy casi todas las aerolíneas les ofrecen a los viajeros individuales incentivos a través de un programa de viajero frecuente. Ellas quizá den también a las firmas para las que trabajan estas personas, substanciales descuentos corporativos. Finalmente, los agentes de viajes que estas firmas usan son motivados a través del ofrecimiento de predominantes comisiones y/o sobre comisiones.

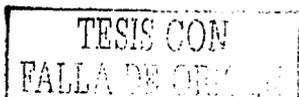
El resultado de tal desenfreno es que los costos de venta se han incrementado en proporciones astronómicas en relación a los demás costos de las aerolíneas al momento de hacer negocios. De hecho, el aumento de tales costos se ha mantenido en afilado contraste con el éxito de los transportistas, especialmente al momento de reducir los costos laborales. Será un importante reto en el futuro identificar mejor a los "clientes" y asegurar que los gastos promocionales sean enfocados más efectivamente.

2.2.5 El "Cliente" en el Mercado de los Viajes de Placer

Identificar al "cliente" es igualmente difícil e importante, en el mercado de los viajes de Placer.

Como se mencionó en anteriormente, cuando las aerolíneas están ofreciendo negocios para el viajero de placer, ellas están compitiendo por el tiempo disponible y por el ingreso disponible de la persona. Ellas deben también asegurar que, si se deciden por gastar su tiempo y dinero en unas vacaciones, se elijan unas vacaciones por vía aérea. La aerolínea debe entonces asegurarse de que las vacaciones se tomen a un destino que esta sirve, y que las personas viajen al destino en sus vuelos, en vez de hacerlo con un transportista rival.

Al analizar este complejo juego de decisiones, antes que nada debe tenerse en cuenta que una gran cantidad de viajes de recreo se toman en grupos familiares. La cuestión de cómo se toman estas decisiones dentro de una familia es por consiguiente crucial y esta debe, por ejemplo, influenciar el contenido creativo del trabajo de publicidad y de promoción, y las decisiones de compra de medios que se emplearan. Dentro de una familia, los niños pueden tener un peso importante en las decisiones de compra de los viajes de placer que realizan sus



padres. En relación a niños muy pequeños, los padres quizá deliberadamente escojan una aerolínea donde ellos crean que las instalaciones disponibles para el cuidado de los bebés son buenas. Para niños más grandes, factores tales como la disponibilidad de video juegos dentro del sistema de entretenimiento a bordo de una aerolínea quizá sean significativos. También para niños mayores, la elección de destinos de vacaciones quizá sea hecha por sus padres, pero los padres tomarán en consideración las preferencias de los niños. Esto es algo que es crecientemente reconocido en las estrategias creativas adoptadas por una gran cantidad de destinos de vacaciones, tales como los centros vacacionales Disney, en su publicidad.

Es también un problema crucial el de si los hombres o las mujeres tienen mayor influencia en la toma de decisiones de placer. Aquí, las influencias culturales asumen una gran importancia. Algunas sociedades son tradicionalmente matriarcales, donde las mujeres son dominantes en la vida familiar. Otras son patriarcales, donde dominan los hombres. En el Reino Unido, se reconoce que el peso abrumador que las mujeres tienen en la planeación de las vacaciones, por lo que las estrategias creativas adoptadas por las aerolíneas y los operadores de viajes crecientemente reflejan esto.

Con relación a otros posibles "clientes" en el mercado de los viajes de placer, debe reconocerse el papel del agente de viajes, siendo de hecho más relevante que en el caso de los viajes de negocios. En el mercado de tiempo libre, la cuestión del destino es más significativa, frecuentemente las personas aceptan la recomendación de su agente de viajes. Por supuesto, con respecto a los viajes aéreos de negocios el destino habrá sido decidido previo al contacto con el agente. Otra diferencia entre el mercado de los viajes de negocios y el del tiempo libre es que, como veremos más adelante, el mercado de viajes de negocios es concentrado. Este consiste en un número relativamente pequeño de personas que viajan de una manera intensiva cada una de ellas. De hecho, el promedio de viajes aéreos hechos al año por un viajero de negocios promedia más de diez en muchos mercados. El mercado de placer, por otro lado, tiene mucho menos viajeros frecuentes. Algunos viajeros de placer están realizando el único viaje de su vida. Muchos otros toman solo un viaje aéreo al año, para sus vacaciones anuales. Por consiguiente, dado que ellos son relativamente inexpertos, quizá tengan que voltear a alguien para pedir consejo sobre aspectos tales como la realización de reservaciones, peticiones de visa etc. El lugar natural para que ellos busquen es con su agente de viajes. El resultado es que es posible argumentar sobre la importancia del agente de viajes como un "cliente" para las aerolíneas en el mercado de los viajes de negocios. No debe ocurrir tal argumento con respecto a los viajes de tiempo libre. Los agentes de viajes son extremadamente importantes, y las aerolíneas deben cultivar su lealtad si ellas pretenden obtener una correcta participación de este mercado.

Una característica más del mercado de placer en lo referente a las aerolíneas es que, como se mencionó, este es preponderantemente un mercado al mayoreo. Pocas aerolíneas tienen una substancial presencia al menudeo en el mercado de



los viajes de tiempo libre. En vez de eso ellas dependen de la venta al mayoreo de talonarios de boletos a organizaciones conocidas genéricamente como operadoras de viajes, mayoristas y "consolidadores".

La diferencia entre un operador de viajes y un consolidador se está volviendo más y más difícil de definir, dado que muchas firmas ahora combinan ambas funciones. En principio, sin embargo, la diferencia es que los operadores de viajes son "añadidores de valor", en el sentido de que ellos toman asientos de aerolínea, alojamiento en hoteles, transferencias terrestres y factores adicionales tales como tours, oportunidades para practicar deportes etc., para conformar paquetes de vacaciones. Un "consolidador" es simplemente un vendedor de boletos de avión de descuento. Conocidos mas popularmente como "bucket shops", ellos proporcionan una tienda donde las aerolíneas pueden vender al mayoreo, talonarios de asientos a un costo de venta muy bajo. El problema, por supuesto, es que debido al poder de negociación de los consolidadores, los precios y las ganancias pueden ser extremadamente bajos.

Al enfocarse al viajero de Placer, las aerolíneas deben referirse a los gerentes de mayor antigüedad y a los gerentes de producto de las grandes operadoras como clientes muy importantes. Ellas no tendrán ninguna esperanza de éxito en este mercado a menos que ellas puedan persuadir a los operadores de viajes a que presenten los destinos que sirven en sus folletos, y, cuando lo hagan, a comprar sus asientos que sirven a estos destinos de la aerolínea en cuestión.

Con respecto al papel del consolidador, las aerolíneas tienen decisiones difíciles de tomar, decisiones que son discutidas mas a fondo en el capítulo 8 de esta investigación. Dependiendo en los consolidadores como un significativo canal de distribución, resultará en una tarea de ventas sencilla, en que las aerolíneas serán capaces de actuar puramente como mayoristas. Sin embargo, existe un grave riesgo, de que el transportista pierda control de sus canales de distribución, con consecuencias financieras potencialmente desastrosas. Sin embargo, si una decisión se toma para hacer uso significativo del canal del consolidador, entonces, los dueños de los consolidadores mas importantes deben verse como "clientes" altamente significativos.

2.3 Segmentación de Mercado - Mercado del Aerotransporte de Pasajeros

2.3.1 El Concepto

Al comienzo de esta investigación, se afirmó que el objetivo de las políticas de mercadotecnia de una firma debe ser satisfacer las necesidades de sus clientes, con ganancia. Ahora tenemos que tratar con el problema de que en un sentido practico, este objetivo ideal es frecuentemente inalcanzable.

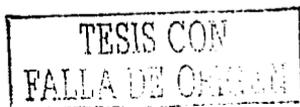
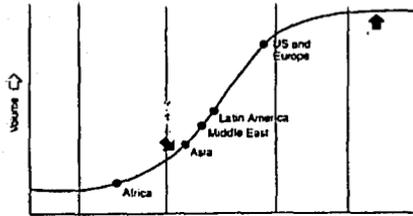


TABLA 6

Etapas

Inicio Transición Rápido crecimiento Transición Madurez



Ciclo de vida del mercado del transporte aéreo.

Fuente: Boeing

Es un axioma decir que todos los clientes son diferentes. Si una aerolínea fuera a realizar investigación de mercado sobre los requerimientos de sus clientes, el resultado no sería un conjunto uniforme de resultados. En vez de eso, habría un espectro de necesidades, y sería imposible para la transportadora satisfacer todas estas necesidades exactamente al mismo tiempo que mantiene buenas economías de producción.

El problema es común en todas las áreas de la mercadotecnia. Por ejemplo, una compañía automotriz quizá establezca el razonable objetivo de dar a todos sus clientes exactamente el color de carro que les gustaría. Sin embargo, esto significaría, producir un pequeño número de carros en colores salvajemente excéntricos para satisfacer las peticiones más inusuales, teniendo como resultado costos de producción muy altos. En vez de eso, las compañías de autos usualmente producen carros en, digamos, ocho o diez diferentes colores. Esto les da el beneficio de costos muchos menores, pero ellos tienen que aceptar que no serán capaces de satisfacer completamente los requerimientos de todos sus clientes. Aquellos con gustos estrafalarios solo serán capaces de escoger de entre los carros que de ninguna manera les dan el color que ellos están buscando. Aún los clientes más conservadores quizá encuentren que una tonalidad en particular es demasiado clara o demasiado oscura.

El problema de mercadear los requerimientos de los clientes contra la economía de producción ocurre en casi todas las industrias - notablemente entre las aerolíneas. Esto es llamado "segmentación de mercado", y nos guía a la siguiente definición de un "segmento de mercado":

Un segmento de mercado es un grupo de clientes que tiene suficiente en común para formar una base viable para una combinación de producto precio y promoción. (Wells, 1998: 190)

Existen dos posibles errores que pueden cometerse cuando se segmenta un mercado - aquellos de la subsegmentación y los de la sobre segmentación.

La subsegmentación ocurre cuando los clientes son agrupados en segmentos que son muy grandes, y donde hay en realidad grandes diferencias en los requerimientos de aquellos incluidos en el segmento. Una segmentación mas fina quizá permita al menos que algunas de estas diferencias se incorporen a las políticas de producto, precio y promoción sin que se incurra en una excesiva penalización en costos. La sobre segmentación es la situación donde demasiados segmentos son aislados, teniendo como resultado que ellos den indicadores insuficientes con respecto al desarrollo de políticas.

La correcta segmentación, en realidad, depende del uso que se hará de ella. Con respecto a la planeación de producto, las aerolíneas están en desventaja por el hecho de que solo tres clases de servicio existen actualmente a bordo de las aeronaves. Por consiguiente, una amplia segmentación debe usarse para propósitos de planeación de producto. En contraste, si el objetivo es proporcionar la base para una campaña de mercadotecnia en base de datos, puede emplearse una segmentación mucho mas fina.

TABLA 7
Las líneas aéreas: Criterios de segmentación de mercado

Criterio	Ejemplo
<u>Inicial</u>	
Demográficos Socio-Económicos	Baby Boomer Altos ingresos
<u>Avanzado</u>	
Motivo del viaje Frecuent Flyer Status Vuelos Canales de distribución	Viajero de negocios Millas Obtenidas a través de la línea aérea Boletos adquiridos a través de un agente de viajes
<u>Emergentes</u>	
Necesidades Comportamiento Valor percibido Evaluación del Cliente	Adquisición de tarifas de descuento con horarios flexibles. Viajero frecuente de rutas largas Un mejor servicio de alimentos a bordo vale el precio del boleto Valor en el tiempo (ingreso menos costos), rango de influencia, potencial de crecimiento.

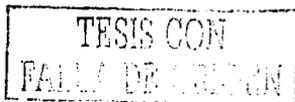
2.3.2 Variables de Segmentación en el Mercado del Aerotransporte de Pasajeros

La segmentación del mercado de aerotransporte de pasajeros se ha basado tradicionalmente en el uso de tres variables: el propósito del viaje, la duración de este y el país o cultura de origen. Cada una de estas variables permanece importante en la mercadotecnia de las aerolíneas hoy, y las examinaremos una a una.

1. *Propósito del viaje* El propósito del viaje siempre ha sido la variable fundamental en la segmentación del mercado del aerotransporte de pasajeros, encontrándose la división básica representada por los viajes de negocios y los de Placer. Al usar tal división, no debe asumirse, que todos los viajes aéreos pueden colocarse en una de estas dos categorías. Algunas están completamente fuera de ellas. Por ejemplo, muchas aerolíneas tienen significativos mercados conformados por peregrinos que visitan los sitios más sagrados del Islam o del cristianismo. Tales viajes no pueden verse ni como viajes de negocios ni como de placer - ellos constituyen un segmento independiente del mercado. Otro ejemplo se encuentra dentro del mercado médico donde alguien que cae enfermo encuentra que el tratamiento que necesita no se encuentra disponible localmente. Por consiguiente ellos viajan por aire a un destino donde se le proporcione el tratamiento requerido. Nuevamente, el mercado médico debe ser visto como un segmento de mercado separado.

A pesar de la clara existencia de excepciones, la distinción entre negocios y placer mantiene su validez en la mercadotecnia de las aerolíneas y no existe ninguna duda de que la mayoría de los viajes pueden circunscribirse en una de estas dos categorías.

Al mirar a la variable (propósito del viaje), pueden aislarse sub segmentos importantes, tanto en la categoría de negocios como en la de Placer. En los viajes de negocios, una útil distinción está entre los viajeros corporativos y los independientes. Los viajeros corporativos son aquellos que viajan para una compañía, y quienes son capaces de poner el precio de su boleto y otros costos de viajes de negocios dentro de una cuenta de gastos. Como regla, ellos frecuentemente adoptan un enfoque arrogante ante los costos de los servicios que compran, dando importancia a los altos estándares de producto. Los viajeros de negocios independientes, por otro lado, son aquellos que son auto-empleados o quienes trabajan para compañías más pequeñas. Esta gente resiente en un mayor grado el precio de un boleto que sale de su propio bolsillo. Como veremos en este capítulo, algunos de sus requerimientos son idénticos a los del viajero corporativo. Ellos, por ejemplo, todavía consideran una alta frecuencia de vuelos y una buena puntualidad como esenciales. Sin embargo, ellos están frecuentemente preparados para hacer sacrificios en términos de características del producto - por ejemplo, viajar en la cabina trasera a bordo de la aeronave en lugar de los costosos productos de Primera Clase o Clase de Negocios. Existen ahora muchas señales de que el tamaño del sub segmento Independiente de la demanda de viajes de negocios es crecientemente relativa



al tamaño del sub segmento Corporativo. Veremos los factores que explican esta tendencia, y su posible significado en este capítulo.

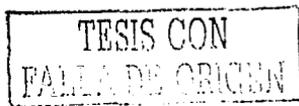
En la demanda del segmento de placer, nuevamente, pueden aislarse dos sub segmentos - el de viajes de Recreo o Vacacionales y el de los viaje cuya finalidad es Visitar Amigos y Familiares (*Visiting-Friends-and Relatives*) (VFR). Cuando alguien está viajando por aire de vacaciones, ellos aún tienen que pagar sus comidas y hospedaje en su destino. Esto restringe el tamaño del mercado a aquellos que tienen ingresos disponibles relativamente altos. Con respecto a los viajes para visitar amigos y familiares, por otro lado, las comidas y el hospedaje son frecuentemente proporcionados gratuitamente. Esto permite que las aerolíneas desarrollen nuevos mercados entre la gente con ingresos disponibles mas bajos, especialmente en situaciones donde las recientes migraciones de población han dejado fuertes lazos étnicos residuales entre dos comunidades.

2. Duración del Viaje Existen diferencias fundamentales entre los requerimientos de un viajero de rutas cortas comparado y uno de rutas largas. Como analizaremos mas adelante en la próxima sección, en rutas cortas, la experiencia de aeropuerto es especialmente importante, mientras que los aspectos a bordo tales como comodidad de asientos o alimentos asumen un significado mucho menor. En rutas largas, por otro lado, la experiencia a bordo es especialmente importante al asegurar la satisfacción del cliente.

Un debate interesante es el que se refiere en donde situar el punto de separación entre los servicios de rutas cortas y los de rutas largas. Es un hecho que nadie disputaría que un vuelo de, digamos, cuarenta y cinco minutos de duración debe verse como un vuelo de ruta corta y uno de diez horas como uno de ruta larga. El problema se origina en vuelos de, digamos, tres o cuatro horas. Aquí, por razones de conveniencia operacional la mayoría de las aerolíneas continúan proporcionando su producto de ruta corta, a pesar del hecho de que lo que esperan los pasajeros es frecuentemente algo substancialmente mejor. En particular, los pasajeros con certeza responderán desfavorablemente a esta clase de trato por parte de la aerolínea.

3. *País y Cultura de Origen del Pasajero Recientemente* en la industria de aerotransporte, ha habido considerable discusión sobre el concepto de "marcas globales" y la posibilidad de una verdadera marca global convirtiéndose en una característica de la mercadotecnia en este negocio. Al mismo tiempo, con más aerolíneas agrupándose en alianzas globales, la atención ha sido enfocada en la supuesta necesidad de un servicio sin costuras concepto de servicio por medio del cual sin importar el destino o la aerolínea miembro de la alianza que se utilice, el pasajero recibirá un producto comparable.

Desafortunadamente, el concepto de marcas globales y el de servicio sin costuras entran en conflicto con las marcadas diferencias en los requerimientos de los clientes que ocurren entre diferentes culturas. Por ejemplo, la mayoría de la gente en Europa Occidental o Norte América, reconocerían un estereotipo del



"viajero de negocios" como alguien que es de edad media, hombre, sobriamente vestido, cargando únicamente una pequeña cantidad de equipaje. En contraste, en muchos países del tercer mundo, "los viajes de negocios" toman un significado muy diferente. Estos están conformados mayoritariamente por comerciantes que vuelan a un destino donde los bienes de consumo se encuentran disponibles a bajo precio. Estos bienes son entonces comprados y enviados por aire a un país en desarrollo donde se encuentran en baja provisión y pueden por consiguiente ser vendidos a un precio Premium. En fuerte contraste con los extravagantes estándares de producto que quizá espere el viajero de negocios europeo, en muchos países en desarrollo tales estándares son irrelevantes. En vez de eso, el requerimiento más importante de los clientes es que la aerolínea debe ofrecer una alta concesión de equipaje gratis.

Aún dentro de los confines de los segmentos de mercado dentro de los países desarrollados, ocurren significativas diferencias mercado por mercado en los requerimientos del cliente. Por ejemplo, las diferentes razas frecuentemente varían significativamente en términos de altura y peso, con respecto a personas de muchas culturas del Lejano Oriente frecuentemente más pequeñas en promedio que sus homólogos europeos o Norte Americanos. Ellos, por ente quizá cataloguen a la comodidad como un requerimiento de muy baja prioridad. O nuevamente, las cuestiones de referentes a bebidas y alimentos ofrecidos varían de mercado a mercado. Un apropiado "desayuno" en México será una comida diferente de la que sería aceptable en el Reino Unido. Sobre todo, la cuestión de la cultura o país de origen de la persona que está viajando debe verse como una significativa variable de segmentación en la mercadotecnia.

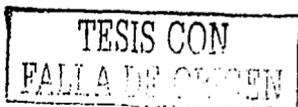
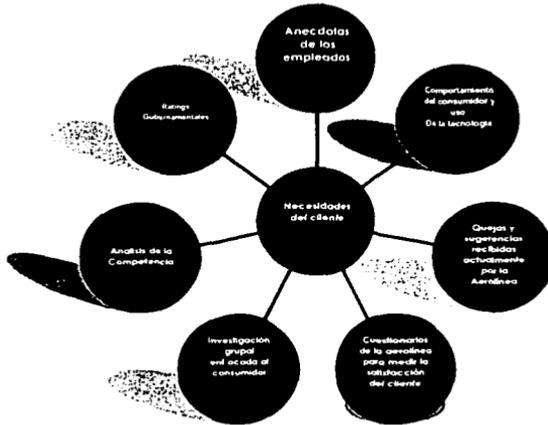


TABLA 8



Métodos para identificar las necesidades del consumidor.

Diferenciación de servicios basados en el valor del cliente y del negocio. Ganar un conocimiento más profundo de los elementos claves que permiten obtener el máximo beneficio de los diferentes segmentos proporcionará a las aerolíneas un mejor desempeño. La utilización de una amplia gama de mecanismos para la obtención directa e indirecta de información sobre el consumidor en combinación con las técnicas apropiadas de análisis y mercadeo, permitirán a los departamentos de mercadotecnia de las líneas aéreas un mayor conocimiento de los hábitos y necesidades de los diferentes segmentos.

2.3.3 Requerimientos de los Clientes -- Mercado de Viajes de Negocios

Dada la segmentación del mercado de pasajeros que hemos descrito es útil regresar a la definición de "mercadotecnia" planteada al comienzo de esta investigación. Ahí se mencionó que "la mercadotecnia es el proceso de administración responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos de los clientes de una manera rentable". Partiendo de esta definición puede pensarse que nuestra tarea es ahora sencilla. Habiendo identificado las principales variables utilizadas para segmentar el mercado, debemos ahora avanzar hacia la discusión de los requerimientos de los clientes en cada uno de los principales segmentos del mercado. Desafortunadamente, existe una significativa complicación. A pesar de que nuestra definición de mercadotecnia abarca el concepto de satisfacer las necesidades del cliente es raramente posible satisfacer todos los posibles requerimientos de los clientes. La razón es que el hacerlo requeriría un grado de gasto que probaría ser inviable. En su lugar,

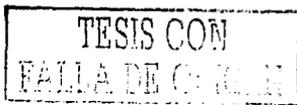
las aerolíneas tienen que dar prioridad a las necesidades, para que ellas sean capaces de invertir enfocadas en los requerimientos más importantes de sus clientes, sobre los cuales posiblemente dependerán sus decisiones de elección de aerolínea. Por consiguiente, las necesidades de los clientes, no solo deben ser identificadas, ellas también deben clasificarse de acuerdo a su prioridad.

En este caso, surge la cuestión de cómo, tanto la identificación como la clasificación de las prioridades pueden tener lugar. Hay, por supuesto, técnicas estándar de investigación de mercado y análisis que las aerolíneas pueden usar. Muchos transportistas, por ejemplo, llevan a cabo encuestas a bordo de las aeronaves. Frecuentemente, tales encuestas incluyen preguntas que están diseñadas para pedir a los pasajeros que enlisten los factores que ellos toman en cuenta cuando eligen sus aerolíneas. Desafortunadamente, las encuestas a bordo solo les permiten a los transportistas ampliar las opiniones de la gente que ya se encuentra volando con ellos. Ellos deberían enfocarse primordialmente en descubrir las razones de la gente que se encuentra en este momento eligiendo volar con sus competidores.

Para remediar este problema, es posible contactar a las firmas de consultores de investigación de mercado e instruirlos a que realicen una encuesta en todo el conjunto del mercado, en vez de hacerlo solo entre los propios clientes de la aerolínea. Estas encuestas pueden ser realizadas por correo, por teléfono o a través de entrevistas grupales. La investigación basada en entrevistas, al menos debe tener el beneficio de una mejor estructura y respuestas más confiables aunque con el inconveniente de un costo substancialmente alto. Sin embargo, aún con tal investigación existen riesgos. En particular, los que responden quizá den respuestas que ellos creen que el entrevistador quiere escuchar, o que concuerdan con su propia, y no necesariamente acertada visión de su propia importancia. Como se mencionó anteriormente, estos últimos problemas frecuentemente surgen especialmente sobre cuestiones como quién es responsable por las decisiones sobre transporte aéreo de una persona. Hay un deseo natural de dar la impresión de que ellos son lo suficientemente importantes para tomar esta decisión por ellos mismos, aún si ellos son en la práctica afectados por una política de viajes de una compañía, la cual les permite poca o ninguna flexibilidad.

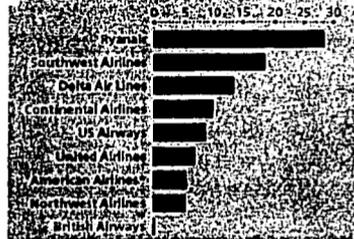
Frecuentemente una política más convincente es la de observar que es lo que en realidad hacen ellos cuando se les presenta una opción. Tales situaciones ocurren frecuentemente cuando nuevos competidores llegan al mercado, ofreciendo conceptos de servicio radicalmente diferentes de los transportistas preexistentes a los que ellos están desafiando. Si estos nuevos competidores inmediatamente logran una substancial participación del mercado, esto le permite al analista una oportunidad de cambiar y ajustar la visión sobre la naturaleza de los requerimientos del mercado.

Como un ejemplo de esto, durante esta investigación discutiremos, una de las tendencias importantes durante los años 90 en el mercado doméstico de los



Estados Unidos fue el surgimiento de aerolíneas que ofrecían tarifas muy bajas, y solicitaban a los pasajeros hacer sacrificios cuidadosamente calculados con respecto a las características en el producto. Por mucho el más exitoso de estos transportistas ha sido *Southwest Airlines*. Recientes estimaciones han sugerido que arriba del veinte por ciento de los usuarios del transporte aéreo de Estados Unidos están ahora eligiendo una de las llamadas *no-frills airlines*, y que una significativa proporción de estas personas son viajeros de negocios en vez de viajeros de mochila al hombro que uno esperaría que tomaran tal decisión. A su vez, esto ha conducido a una reapreciación de las prioridades de los clientes, especialmente en aquellos mercados con solo un corto tiempo de vuelo de una hora o menos. Al momento de escribir esta investigación dicha tendencia se esta consolidando en Europa (*Ryanair*, *Easy jet*) y extendiéndose al Continente Asiático.

TABLA 9
Margen de Ganancia Operativa, %
De Enero a Junio de 1999



Fuente: aviation Economics, The Economist.

Habiendo hecho estas descripciones, es ahora necesario establecer algunas opiniones con respecto a la naturaleza de las necesidades de los clientes, empezando con el mercado de viajes de negocios. Comenzaremos nuestro análisis con la división entre los sub segmentos corporativos e independientes de la demanda de viajes de negocios, y entre las rutas de vuelos cortos y largos.

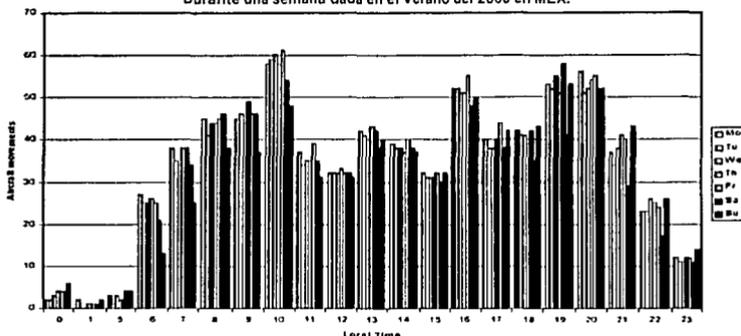
2.3.4 Requerimientos de los Clientes -- Viajero de Negocios en Rutas Cortas

1. *Frecuencia y Horarios* En los mercados de rutas cortas, la frecuencia y los horarios son fundamentales para el viajero de negocios. La mayoría de los hombres de negocios encuentran que sus vidas son extremadamente ocupadas, y que sus planes frecuentemente cambian con poca anticipación. Si esto les sucede, una aerolínea que les ofrezca las mayores frecuencias estará en una posición ventajosa con respecto a su competencia. La frecuencia asegurará que los viajeros de negocios puedan volar para una junta poco tiempo antes de que esta deba comenzar y regresar a sus oficinas u hogares poco después de que esta se haya completado. Debido a que esto sucede, en casi todas las rutas habrá una fuerte correlación entre la distribución de la frecuencia que una

aerolínea tiene, y su participación de mercado. De hecho, la evidencia sugiere que una aerolínea que domina a sus competidores en términos de frecuencia obtendrá una mayor participación del mercado de lo que indicaría su participación en términos de frecuencia.

Junto con la cuestión de la frecuencia de vuelos, los horarios de vuelo también son vitales. Una alta frecuencia de vuelos no tendrá ningún valor si todos los vuelos son concentrados en el fin de semana o a medio día. Es esencial que exista una amplia variedad de opciones en rutas cortas para que los viajeros de negocios realicen sus viajes el mismo día. Por consiguiente se necesitará que los vuelos se concentren en primordialmente temprano en la mañana y por la tarde-noche.

TABLA 10
Aeropuerto Internacional Benito Juárez, México.
 Distribución por horas de los vuelos programados
 Durante una semana dada en el verano del 2000 en MEX.



Fuente: OAG, 2000.

2. *Puntualidad* La puntualidad es de crucial importancia para el viajero de negocios, donde la impuntualidad representa en muchos caso el retraso en las citas y, quizá, la pérdida de los clientes. Ninguna aerolínea puede esperar obtener una gran participación del mercado del hombre de negocios si carga con el estigma de una pobre reputación en el rubro de la puntualidad.

3. *Situación y Acceso al Aeropuerto* En rutas cortas, los pasajeros preferirán utilizar un aeropuerto local y fácilmente accesible, en lugar de un aeropuerto de mayor envergadura. Esta regla es valida aún cuando el servicio del aeropuerto local sea con una aeronave de turbo propulsores, siempre y cuando la duración del vuelo no exceda de una hora.

4. *Disponibilidad de Asientos / Flexibilidad del Boleto*, La "disponibilidad de asientos" es una parte de la jerga de la aviación que se refiere a la probabilidad de un pasajero de ser capaz de reservar un asiento para un vuelo muy poco

tiempo antes de que este deba partir. Esta una necesidad crucial de para el viajero de negocios. Cierta cantidad de viajes de negocios se realizan en respuesta a una crisis repentina, que requiere que alguien viaje en la base del "próximo vuelo de salida". En otras situaciones, un vuelo debe ser reservado con mucho tiempo de anticipación, pero en el último momento un cambio de plan significa que la reservación debe ser cancelada y realizar una nueva reservación para un vuelo más temprano o más tarde. Esto requiere que el boleto que tiene el pasajero sea flexible, y que los asientos deban estar disponibles cerca de la hora de salida del vuelo en el servicio alternativo. Claramente, una aerolínea puede estar dando una muy alta frecuencia en una ruta, pero esta frecuencia no tendrá valor alguno para el viajero de negocios si todos los vuelos están completamente reservados con mucha anticipación.

Un aspecto adicional de la flexibilidad de boleto es que muchos viajeros de negocios esperan tener el derecho de no presentarse para un vuelo, y después ser registrados nuevamente para un vuelo posterior, sin que se les cobre ninguna penalización. Por supuesto, las aerolíneas debe lidiar con el problema de las sobre reservaciones y el manejo de los no-show, un problema que se cubrirá mas adelante

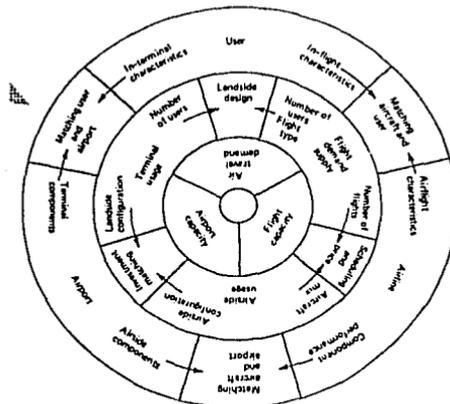
5. Beneficios para el Viajero Frecuente Hoy en día, casi todas las aerolíneas operan su propio programa de viajero frecuente, o son socias en el programa de otro transportista. Abordaremos este tema mas adelante y discutiremos la cuestión del grado al cual los beneficios de un Programa de Viajero Frecuente (FFP) construyen lealtad en el mercado. Se argumentará que estos beneficios pueden ser importantes al hacerlo, pero que en rutas cortas su impacto no debe ser exagerado. Para un viaje corto, el número de puntos de millaje que se ofrecen será muy pequeño. Es verdad que el pasajero frecuente seleccionara la aerolínea a cuyo programa de Viajero Frecuente se encuentra apoyando. Sin embargo, lo que es incierto es el grado al cual ellos en realidad cambiarán su comportamiento y aceptarán una opción menos conveniente en términos de frecuencia de vuelos, horarios de vuelo y aeropuerto de salida para poder hacerlo. La evidencia es que en rutas cortas los vuelos son elegidos en la base de un apropiado horario de salida y la disponibilidad de asientos. Si este es el caso, entonces el ofrecimiento de millas de viajero frecuente simplemente actúa como un bono de bienvenida.

6. Servicio de Aeropuerto En un vuelo corto, el tiempo en el aeropuerto en cada punto final de la ruta quizá exceda el tiempo de vuelo. Por consiguiente no es sorprendente que el servicio de aeropuerto debe ser un factor significativo en las decisiones de elección de la aerolínea. Los viajeros de negocios demandarán la oportunidad de registrarse muy tarde para un vuelo, usando un módulo de registro separado para evitar la posibilidad de ser retrasados por una larga fila de viajeros menos sensibles al tiempo. Hoy, ellos esperarán un franqueo rápido por las áreas de seguridad y aduanas, así como salones VIP disponibles en la cual ellos puedan descansar antes de un vuelo y hacer cualquier llamada de último momento o enviar faxes. Finalmente, ellos esperarán un servicio de manejo de

equipaje especial. Para muchos, esto significará que no registren equipaje en absoluto, otorgándoles el derecho de llevar su equipaje a bordo con ellos. Esto requiere que las aerolíneas proporcionen grandes compartimientos de equipaje a bordo de su aeronave. Cuando una gran cantidad de equipaje está siendo transportada y los viajeros de negocios tienen que registrarlo, ellos esperan la oportunidad de recobrar sus maletas de una manera expedita en el aeropuerto de destino.

El servicio aeroportuario proporciona una buena ilustración de las diferencias entre las necesidades "aparentes" y las "verdaderas" discutidas anteriormente. En todos los factores mencionados con anterioridad, el viajero de negocios podría tener argumentos suficientes para que la característica del servicio sea un componente esencial de un producto que satisfaga sus necesidades de vuelo. Por ejemplo, un registro tardío tendrá valor al permitirles maximizar el tiempo que ellos pasan en su oficina antes de salir en un vuelo. Sin embargo, al mismo tiempo, el módulo de registro separado también complace a las necesidades verdaderas asociadas con el orgullo y el ego y a la necesidad de reconocimiento y estatus, algo que tiene gran importancia en términos de la electiva mercadotecnia para el viajero de negocios.

TABLA 11
Diagrama de las relaciones en los sistemas aeroportuarios.



En el negocio Aeroportuario Interactúan principalmente tres grupos de jugadores: Aeropuertos, aerolíneas y usuarios.

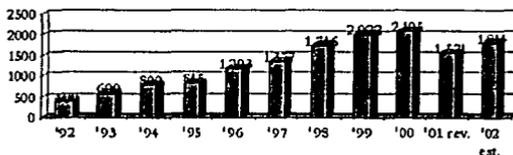
Fuente: Ashford/ Stanton/ moore 1991, p.2.

7. **Servicio a Bordo** En las rutas cortas, el hecho de que los tiempos de vuelo sean cortos significa que el servicio a bordo frecuentemente asume una prioridad mas baja que la frecuencia, la puntualidad y el servicio en el aeropuerto en las decisiones de elección de la compañía de transporte aéreo. No obstante, este puede aún ser extremadamente importante. Como veremos mas adelante, en los mercados competitivos, las aerolíneas usualmente tienen pocas opciones además de igualar la frecuencia de sus rivales y empatar sus horarios de vuelo. También, es usualmente difícil o imposible alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través del servicio de aeropuerto, por lo menos en gran número de países donde las instalaciones de terminal aeroportuaria son proporcionadas en una base de usuarios comunes por los operadores de aeropuerto. Debido a estos factores, la experiencia a bordo quizá sea crucial para las decisiones de elección de aerolínea, aún en rutas donde los tiempos de vuelo sean menores a una hora de vuelo.

En términos de los factores que serán tomados en cuenta al evaluar la experiencia a bordo, la comodidad de los asientos, en términos de los espacios y amplitud de asiento serán significativos. También, aún en un vuelo corto una cabina de Clase de Negocios separada puede ser apreciada. Esto satisface una necesidad de ambiente de trabajo lejos de niños que lloran etc., donde importantes documentos, digamos, puedan leerse antes de una junta de negocios. Esto, sin embargo, una vez más complace la necesidad de reconocimiento y estatus.

Un requerimiento final en términos de servicio a bordo serán los alimentos y bebidas apropiadas a la hora del día. Aquí, parece que el desayuno y una cena en vuelos de regreso después de un viaje de negocios son especialmente importantes.

TABLA 12
Gastos Anuales en servicios de entretenimiento abordo y comunicaciones
 (En millones de dólares .usd)



Fuente: The World Airline Entertainment Association (WAEA)

Habiendo establecido algunos de los requerimientos fundamentales del viajero de negocios corporativo en rutas cortas de punto a punto, podemos ahora usar este modelo básico para sondear los requerimientos de los clientes en situaciones relacionadas pero significativamente diferentes.

Aquí, un aspecto interesante es examinar los requerimientos del viajero de negocios independiente en vez del corporativo. Vimos en la Sección pasada

que el sub segmento independiente de demanda está creciendo en relación al corporativo. Con respecto a los viajeros de negocios independientes, las necesidades fundamentales permanecen exactamente iguales en términos de frecuencia, horarios, seguridad, puntualidad, disponibilidad de asientos y flexibilidad de boletos. El precio, sin embargo, en este segmento asume un valor prioritario y significativo, mismo que está en su mayoría ausente en el mercado corporativo. Como vimos anteriormente, los viajeros de negocios independientes sienten que el costo del boleto está saliendo de su propio bolsillo a diferencia del viajero corporativo., a pesar del hecho de que el importe del boleto es deducible de impuestos lo que aminora su impacto. El viajero independiente por consiguiente seleccionara aerolíneas que le ofrezcan tarifas más económicas aunque estas sean en detrimento de ciertas características de producto tales como estándares de comodidad en asientos, bebidas gratis, y alimentos a bordo. Cabe destacar que, esta dinámica favorece a las aerolíneas "líderes en costo" como veremos mas adelante.

Una diferencia adicional entre viajeros independientes y corporativos viene en su actitud hacia los puntos de viajero frecuente. Para el viajero corporativo, los beneficios de ser viajero frecuente son usualmente no más que un beneficio adicional del trabajo, el cual les brinda la oportunidad de viajar gratuitamente en su tiempo libre. Para el viajero independiente, por otro lado, los vuelos gratuitos son comúnmente usados para realizar viajes de negocios y reducir gastos. Por consiguiente, uno esperaría un mayor enfoque en la obtención de puntos.

Un aspecto importante donde los requerimientos del viajero de negocios pueden diferir es entre los vuelos de rutas cortas y los de rutas largas. En las rutas largas, la frecuencia y horarios de vuelos permanecen significativos, pero toman un significado muy diferente. En muchas rutas largas, una adecuada frecuencia es donde la aerolínea ofrece un vuelo diario. En rutas más densas, viajes diarios dobles quizá sean apropiados, especialmente si ellos le permiten a la aerolínea satisfacer la necesidad tanto de llegadas al destino por la mañana como por la noche. Sin embargo, en ningún caso, habrá necesidad de seis u ocho vuelos diarios que serían requeridos para proporcionar al cliente la opción adecuada y para desalentar la entrada de los competidores como seria el caso de las rutas cortas.

Actualmente, en las rutas largas, una consideración más significativa que la frecuencia es la relativa a los vuelos directos sin escalas. Como los fabricantes de aeronaves han desarrollado aviones comerciales que son capaces de cubrir mayores distancias, entonces se ha vuelto posible volar la mayoría de las rutas del mundo en una base sin escalas. Como las aerolíneas han, a su vez, explotado esta oportunidad introduciendo servicios sin escalas, también las expectativas de los pasajeros han cambiado. Hoy, es casi imposible para una aerolínea que opera un servicio con escalas competir, en los segmentos que generan mayores ganancias, con una que vuela rutas sin escalas.

Así como los rangos de las aeronaves se han incrementado en años recientes, entonces también ha sido posible para los productores de aeronaves introducir aeronaves de rutas largas más pequeñas, y efectivas en costos. Aviones tales como el Boeing 767ER, 777, y el Airbus A330 y A340 todos entran dentro de esta categoría. Tales aeronaves están permitiendo que se introduzcan servicios directos sin escalas en bases de una ciudad secundaria a otra ciudad secundaria. Estos servicios están quitándoles a los pasajeros la necesidad de hacer conexiones a aeropuertos centrales y están probando ser muy atractivos.

Otra importante diferencia entre los mercados de rutas cortas y los de rutas largas es en la actitud hacia los puntos de viajero frecuente. En una ruta larga, substanciales cantidades de puntos están en juego. De hecho, en muchos programas, tomar un vuelo de ruta larga con una aerolínea en particular, por lo menos en Primera Clase y Clase de Negocios, genera suficiente millaje para que un vuelo de ruta corta en la red de esa aerolínea se tome libre de cargo. Debido a esto, hay una mayor probabilidad de que un pasajero en una ruta larga escoja las aerolíneas cuyo Programa de Viajero Frecuente está apoyando, aún cuando esto signifique viajar más temprano o más tarde de lo que idealmente les gustaría.

Como uno esperaría, existen diferencias en las actitudes hacia el servicio de aeropuerto y a bordo, una cabina separada que permita dormir y trabajar, calidad de alimentos y entretenimiento todos figuran prominentemente en las expectativas del viajero de negocios en una ruta larga. Un punto especialmente distintivo quizá sea la actitud del personal de la aerolínea que tiene contacto con los clientes. En un vuelo de ruta larga, los pasajeros estarán por muchas horas totalmente expuestos a las actitudes muchas veces inapropiadas del personal de abordaje, con la probabilidad de que provoquen daños duraderos a la reputación de la aerolínea.

Paralelamente, el servicio de aeropuerto quizá, sea de mucha menor importancia. El pasajero de rutas largas tiende a registrarse más temprano que aquellos de rutas cortas, presuntamente porque, con frecuencias más bajas, la penalización por perder un vuelo será mayor. En contraste, sin embargo, las instalaciones con salas de espera tendrán un mayor significado.

Con respecto a la cuestión de disponibilidad de asientos, y flexibilidad del boleto, estos son de menor importancia en las rutas largas. Un viaje de ruta larga frecuentemente requerirá por lo menos tres días de la agenda de alguien. Encontrar tal espacio disponible normalmente requerirá de una gran cantidad de planeación previa en comparación con un vuelo de ruta corta que puede realizarse en la base de retorno el mismo día. Por consiguiente, la disponibilidad de asientos de último minuto es de menor importancia en un vuelo de ruta larga. Otro aspecto interesante en relación a los requerimientos del viajero de negocios tiene que ver con las necesidades del viajero en conexión. Algunas aerolíneas cometen el grave error de asumir que todos los que utilizan sus vuelos cortos son viajeros de rutas cortas. Esto no es así. Muchos de estos pasajeros - por arriba del

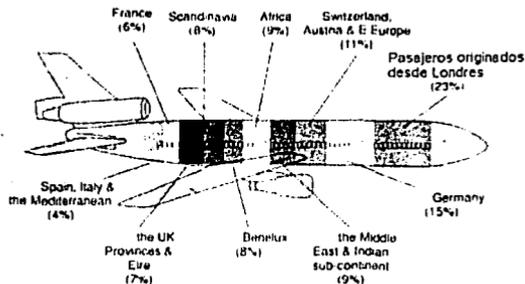
50 por ciento o más en rutas muy cortas - hacen conexiones a aeropuertos centrales para viajes de rutas largas. Por consiguiente, ellos son pasajeros de rutas largas, en un segmento corto del viaje que forma parte de un viaje largo y cansado.

Los requerimientos del pasajero que realiza conexiones son, como uno esperaría, una mezcla de aquellos que prevalecen en los mercados de rutas cortas y los de rutas largas de punto a punto. La cuestión de los horarios de vuelo es especialmente interesante en esta situación. El pasajero que realiza la conexión requiere de una alta frecuencia de vuelos de la misma manera en que lo requiere el mercado de punto a punto. Los horarios óptimos de vuelos, sin embargo, quizá sean muy diferentes. El mercado de punto a punto tiene un requerimiento que alcanza su punto máximo temprano y tarde en el día en que se realiza el negocio. El mercado de conexiones, por otro lado, requiere de una distribución de vuelos durante todo el día, debido a que los vuelos de rutas largas salen de un aeropuerto central a diferentes horas.

La puntualidad asume aún mayor importancia para el pasajero que realiza conexiones. Un retraso de, digamos, una hora ciertamente afectará al viajero de punto a punto. Sin embargo, quizá no destruya su itinerario completo. Sin embargo, un retraso de una hora para un pasajero que realiza una conexión en un aeropuerto central quizá resulte en que se pierda el vuelo de ruta larga. Esto, a su vez, quizá cause un retraso real de un día o más, en rutas que solo son servidas en una frecuencia comparativamente baja.

Una dificultad adicional con respecto al pasajero que realiza conexiones se relaciona con la cuestión de la comodidad en cabina. Se argumentó anteriormente en esta sección que para el viajero de punto a punto en una ruta corta, la comodidad de la cabina era una prioridad relativamente baja, dado que la persona involucrada solo estaría expuesta a pobres estándares de comodidad por un tiempo relativamente corto. Para los pasajeros que realizan conexiones, por otro lado, la comodidad de la cabina asume gran importancia. Esto sucederá especialmente en vuelos de regreso cuando ellos habrán pasado muchas horas en la Clase de Negocios de un vuelo de ruta larga con asientos muy cómodos solo para encontrarse con que sintiéndose exhaustos, completarán su viaje en un ambiente estrecho y algunas veces asfixiante en el cual las aerolíneas basan las necesidades del pasajero de punto a punto.

TABLA 13
La importancia de los pasajeros en conexión
(Basado en un vuelo de BA, Gatwick-Dallas, 12 de julio 1996).



Fuente: Global Airlines

Se ha expuesto lo suficiente en esta sección para demostrar que, para todas las aerolíneas, el viajero de negocios es un cliente demandante. No existe una manera simple o económica de satisfacer las necesidades del viajero de negocios, derivado esto de la alta dependencia que tienen los transportistas del segmento más rentable en la industria aérea: el mercado de viajes de negocios lo que por supuesto requiere una vasta inversión de recurso para cubrir los altos de producción.

2.3.5 El Mercado de Viajes de Negocios -- Demografía y Psicografía

En los ejercicios de segmentación de mercado, la palabra "Demografía" es usada para describir las características físicas y tangibles de los miembros del segmento. "Psicografía" es el término usado para describir las actitudes intangibles, las preferencias y, quizá, los prejuicios de los miembros del segmento.

En términos de la demografía del mercado de viajes de negocios, el estereotipo tradicional del viajero de negocios aun se caracteriza como de sexo masculino y de edad madura. En Europa por ejemplo, aún más del ochenta por ciento de los viajeros de negocios son hombres, mientras que la edad promedio de aquellos que viajan por negocios es de 41 años. En algunos mercados, es poco probable que esta situación cambie radicalmente. En Japón, por ejemplo, el papel jugado por las mujeres en los negocios es aún limitado, mientras que el principio de "trabajos de por vida" que aún siguen muchas firmas Japonesas significa que las personas continúan siendo viajeros de negocios hasta el momento de su retiro oficial. En Europa y Norte América, sin embargo, un cambio radical está comenzando a ocurrir. Las mujeres se están volviendo, mucho más importantes en los viajes de negocios, con pronósticos sugiriendo que para el año 2010 quizá

entre el 25% y el 30% de todos los viajes de negocios serán realizados por mujeres. Al mismo tiempo, muchas firmas están intentando reducir sus costos laborales. El recurso para hacerlo es frecuentemente ofrecer incentivos para el retiro anticipados. Donde esto se realice, el perfil de edad de los empleados de la firma caerá, con un correspondiente efecto en la edad promedio de aquellos que viajan por negocios. El posible impacto de estos cambios en la estructura del mercado de viajes de negocios con respecto a la edad y el género serán discutidas más adelante en este trabajo.

Otra importante característica demográfica del mercado de viajes de negocios es que este es realizado por individuos pertenecientes a los niveles superiores de la escala de ingresos, tomados de esa pequeña - frecuentemente muy pequeña - proporción de la población de un país donde los niveles de ingresos promedio son altos. El significado de esto es que tales personas son afortunadas por disfrutar de un estilo de vida rodeado de comodidad y opulencia. Ellas naturalmente esperan que la aerolínea seleccionada refleje estas características. Una característica final de la demografía vital de los viajes de negocios es que este es un mercado altamente concentrado. Como se ha mencionado previamente, en todos los países, este es realizado por solo un pequeño número de individuos, cada uno de los cuales viaja intensivamente. En el Reino Unido, la cantidad promedio de viajes aéreos realizados por año por un miembro de la comunidad de viajeros de negocios es de más de diez.

Una gran cantidad de consecuencias se derivan de esta alta frecuencia de viajes. Los viajeros de negocios se vuelven expertos y familiares con los estándares ofrecidos por las diferentes aerolíneas, y capaces de - y deseosos de - hacer comparaciones entre ellos. Ellos también se tornan extremadamente atractivos para las aerolíneas, porque el transportista que pueda establecer y mantener su lealtad durante el tiempo de vida de sus viajes de negocios (los cuales quizá se extiendan por veinte años o más) obtendrá una cantidad considerable de ganancias como resultado. Finalmente, el hecho de que estas relaciones a largo plazo sean tan altamente rentables justifica la substancial inversión en el establecimiento y mantenimiento de bases de datos, y en una estrategia de Mercadotecnia de Relaciones, diseñada con la finalidad de fomentar y recompensar la lealtad. Esto, por supuesto, nos lleva al tema de los programas de Viajero Frecuente el cual es cubierto completamente en esta investigación.

En términos de la psicografía de los viajeros de negocios, dos características sobresalen. Los viajeros de negocios tienden a tener fuertes opiniones, y están frecuentemente preparados para comunicar estas opiniones en voz alta y tan frecuentemente como sea necesario, especialmente cuando ellos desean quejarse sobre una aerolínea en particular. Los transportistas no deben sorprenderse por esto. Por un largo período, casi todas las aerolíneas han tratado de animar a la gente a volar con ellas usando métodos de publicidad que hacen promesas incondicionales de excelencia en el servicio. Si ellas hacen esto, no deben decepcionarse si la gente se queja cuando las promesas que se les han hecho no son cumplidas.

Otra característica importante del viajero de negocios es que las actitudes varían a través del tiempo, con un pronunciado efecto de ciclo de vida frecuentemente comprensible. El joven ejecutivo que es promovido primero para un empleo que requerirá de viajes aéreos internacionales extensivos probablemente se referirá a tales viajes como a una parte emocionante extra del empleo, y hará todo lo que pueda para asegurarse de realizar tantos viajes como sea posible. Después de algunos años, sin embargo, las actitudes pueden cambiar dramáticamente. La persona en cuestión se da cuenta de que viajar no es todo lo que se pretende que sea, frecuentemente consistiendo en viajes largos, tediosos y aburridos, repetidas dosis de desorientación después de un largo vuelo, fines de semana interrumpidos, y frecuentemente agudas dificultades para mantener relaciones sociales y personales. De ese momento en adelante, en vez de tratar de encontrar razones para realizar viajes, sus esfuerzos quizá se enfoquen en evitar al menos algunos de estos viajes. Por supuesto, es en este momento del ciclo de vida en que la posibilidad de usar video conferencia u otros mecanismos para sustituir los viajes aéreos estarán en su momento más atractivo.

Como un resumen general de las características del mercado de viajes de negocios es válido decir que muchas aerolíneas se han referido al viajero de negocios como a alguien que se encuentra en el corazón de sus esfuerzos de mercadotecnia. No es sorprendente, mantener en mente el hecho de que las ganancias por kilómetro-pasajero han sido generalmente mucho más altas que aquellas que se obtienen del segmento de placer. Sería un error, sin embargo, asumir que la alta producción es la misma cosa que una alta contribución a las ganancias. Es verdad que típicamente las aerolíneas obtienen una alta proporción de sus ingresos de los viajeros de negocios. Sin embargo, tales viajeros también constituyen una alta proporción de los costos de las aerolíneas. Además de los costos intrínsecamente elevados de satisfacer las necesidades de producto descritas anteriormente, en años recientes la competencia por el mercado de los viajes de negocios se ha convertido en una sangría de recursos para las compañías. Ha habido exitosos giros de innovación los cuales han elevado la especificación de producto que se ofrece al viajero de negocios a niveles más y más altos, sin, que algunas veces vayan de la mano del incremento de las tarifas para mantener un adecuado margen de ganancias. Este fenómeno será investigado más a fondo en el capítulo sobre la teoría del Ciclo de Vida del Producto.

Al mismo tiempo que los costos de satisfacer las necesidades y competir efectivamente en el mercado del viajero de negocios se han elevado, también la proporción de viajes aéreos de negocios han caído progresivamente debido en parte al crecimiento del segmento de Placer. Como ya se ha mencionado, aunque el pronóstico de demanda en el transporte aéreo permanece extremadamente difícil, todos las predicciones apuntan a que esta tendencia continuará, si a caso, con, una relativa tasa de crecimiento de viajes de negocios y de placer divergiendo aún más mientras el crecimiento del mercado de negocios se desacelera y el de Placer se acelera. Si este es el caso, esto le

pondrá mayor peso aún a la vital conclusión de que hoy ninguna aerolínea tiene posibilidad de ser exitosa si ignora al segmento de Placer. Como veremos en la siguiente sección, asegurar la explotación rentable del mercado de placer es igualmente desafiante, pero la naturaleza del reto es diferente de aquella en los viajes de negocios debido a los fuertes contrastes en las características de la demanda de negocios y de Placer.

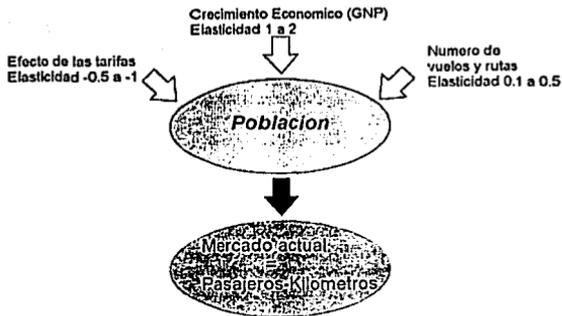
2.3.6 La Demanda en el segmento de Placer

Las diferencias entre los viajes aéreos de negocios y de placer comienzan con la demografía de los viajes de placer. A diferencia del dominio por parte de los hombres en los viajes de negocios, los viajes de Placer consisten en un relativo equilibrio entre hombres y mujeres. De hecho, con respecto a los viajes de tiempo libre que realizan las personas mayores - digamos, de más de 65 años - en muchos mercados las viajeras del sexo femenino dominan, debido a su mayor esperanza de vida.

En términos de los perfiles de edad, la situación es también muy diferente. Los viajes de negocios tienden a estar concentrados en el grupo de edad media 35-55. Los viajes de recreo, por otro lado abarcan todas las edades. Los niños son importantes en los viajes de placer, mientras que los adultos jóvenes que se benefician de ingresos razonables y pocos compromisos, usualmente tienen una propensión especialmente alta a volar. Un período de ingresos disponibles más bajos frecuentemente sigue a continuación, debido a los costos asociados con la vida familiar. Una vez que los hijos han dejado el hogar, sin embargo, el ingreso disponible frecuentemente se eleva y quizá permanezca en niveles altos durante el resto de sus vidas si los de pensión son suficientemente buenos.

Los ingresos personales promedio en los viajes de tiempo libre están frecuentemente en fuerte contraste con aquellos en el mercado de los viajes de negocios. Los días en que los viajes aéreos eran accesibles solo para los miembros acaudalados de la sociedad del llamado "jet-set" pasaron hace mucho tiempo. Hoy, la creciente disponibilidad de ingresos y aún más las caídas en el costo real de los viajes aéreos, han ampliado la base del mercado recreacional enormemente, llevándolo mucho más allá de los relativamente pocos que conforman el segmento de los viajes de negocios.

TABLA 14



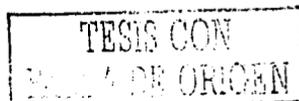
Componentes de la demanda en el transporte aereo

Fuente: Airbus Industrie

Además de las diferencias en características demográficas, hay también substanciales contrastes en los requerimientos de los clientes de tiempo libre.

En los viajes de Placer, el requerimiento dominante es por una tarifa aérea económica, por razones obvias, pero vitalmente importantes. A diferencia de por lo menos el sub segmento corporativo, la gente está empleando su propio dinero, no el de sus compañías. Sus gastos no son deducibles de impuestos en la manera en que benefician al pasajero de negocios. Frecuentemente también, los viajes aéreos de placer son realizados en grupos familiares. Si esto sucede, la cantidad de dinero demandado se multiplicará, haciendo del acceso a una baja tarifa un requerimiento aún más importante. Finalmente, en el mercado del placer, las aerolíneas sufren por estar al final de la fila en términos de personas deseando gastar más. Cuando una familia sale de vacaciones surge frecuentemente la disyuntiva entre gastar en un lujoso pero costoso transporte aéreo, o en un hotel de buena calidad y alimentos en restaurantes apropiados en el destino. No es sorprendente, que el enfoque de los gastos tienda a estar en el destino, porque las personas solo estarán en la aeronave por pocas horas mientras que ellas estarán en el destino seleccionado por quizá dos semanas.

El efecto general de estos factores que tienden hacia la sensibilidad en precio es claro: el mercado de viajes aéreos de Placer es poco productivo. La ganancia obtenida de cada pasajero por kilómetro es usualmente baja, mientras que la ventaja decisiva en mercadotecnia frecuentemente se acumulará a una aerolínea capaz, a través de bajos costos, de cobrar y sostener tarifas mas bajas que las de sus rivales, es decir a su capacidad de generar mayor productividad a bajo costo.



A pesar del hecho de que las ganancias tienden a ser bajas, no debe asumirse - como frecuentemente se hace - que el involucrarse en el mercado del viajero de placer necesariamente resultará en una pérdida de dinero para las aerolíneas. El mercado de tiempo libre tiene un gran número de características que permiten a las aerolíneas eficientes satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera mas accesible financieramente hablando, en formas que quizá permitan que el mercado de Placer sea una substancial, y conveniente, fuente de ganancias.

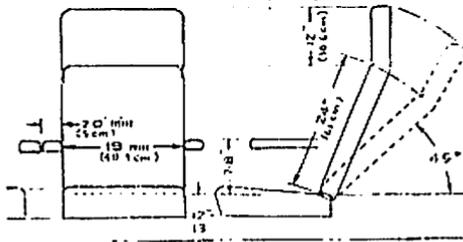
Ante todo, entre estas características se encuentra el hecho de que los viajeros de placer generalmente no requieren del servicio frecuentemente. Esto les permite a las aerolíneas usar aeronaves relativamente grandes para servir al mercado de tiempo libre, y obtener los beneficios de un costo mas bajo en la relación asiento-kilómetro por el uso de estas aeronaves. Ellas también pueden operar en factores de carga muy altos - frecuentemente en exceso de 90% - porque no necesita ofrecerse disponibilidad de último minuto. Esto minimizará la diferencia de costos entre la disponibilidad y el ingreso por asiento-kilómetro.

Un beneficio extra de servir al mercado de tiempo libre es que sus patrones de temporada alta y necesidades de horarios son generalmente muy diferentes de aquellos que caracterizan a los viajes de negocios. Es verdad que la demanda del sector frecuentemente muestra pronunciadas subidas de temporada, lo cual incrementa el costo de servirla debido a la necesidad de proporcionar costosos recursos de temporada alta que son pobremente utilizados en los periodos de temporada baja. Sin embargo, esto, es compensado por el hecho de que los vuelos para el viajero de tiempo libre pueden ser distribuidos durante el día y frecuentemente, también por la noche porque no existe una marcada alza de demanda durante las primeras horas de la mañana y la tarde noche mismas que caracterizan al mercado de negocios, por lo menos en las rutas cortas. El resultado es que las aerolíneas que sirven rutas de tiempo libre pueden alcanzar cuotas muy altas de utilización de sus aeronaves. Las llamadas aerolíneas charter en Europa son frecuentemente capaces de alcanzar utilizaciones de 4,000 - 4,200 horas por año, en contraste con las aerolíneas regulares que transportan grandes cantidades de viajeros de negocios y que generalmente alcanzan de 2,500 - 2,700 horas. Por consiguiente sus costos fijos son distribuidos mucho más ampliamente, con un efecto correspondientemente benéfico en sus costos unitarios.

Un punto final que requiere nuestra atención es que se refiere al deseo de los viajeros de placer de sacrificar características de producto las cuales, aunque deseables, pueden intercambiarse contra la disponibilidad de tarifas más económicas. Algunas características de producto que los viajeros de placer claramente no sacrificarán serán por ejemplo la seguridad. También se presume que estándares razonables de puntualidad son esenciales, al menos si se pretende que las personas repitan sus vuelos con una aerolínea en particular. Entre las áreas de producto donde las personas aparentemente aceptarán sacrificios se encuentran la comodidad de los asientos, el servicio de aeropuerto y el servicio de alimentos.

Con respecto a la comodidad de los asientos, muchas aerolíneas sirviendo al mercado de placer encuentran que sus pasajeros aceptarán estándares más bajos tanto de espacio entre asientos como de amplitud de asiento. Esto permite que se coloquen muchos asientos más en un tipo de aeronave determinado. Por ejemplo, en una aeronave serie Boeing 767-200, una típica configuración de asientos en un servicio programado será equipar la aeronave con siete asientos frontales en un espacio de asiento de 32 o 33 pulgadas. Esto permite que más de 200 asientos sean colocados en la aeronave. Esto incrementará el número de asientos a más de 270, reduciendo los costos asiento-kilómetro en más del 30%.

TABLA 15
Características de asiento recomendado para el transporte comercial de pasajeros



Fuente: Aerospatiale.com

En el área de los estándares de aeropuerto, los pasajeros de tiempo libre frecuentemente aceptarán tiempos de registro mínimo más largos. Esto permite a los transportistas procesar un vuelo usando un número menor de módulos de registro.

Con respecto al servicio de alimentos y bebidas a bordo, una considerable cantidad de aerolíneas "no-frills" no ofrecen ningún alimento complementario o servicio de bebidas en absoluto. Muchas otras dan un alimento gratis - algunas veces de un estándar más bajo y más barato del que se obtiene en un vuelo programado, pero cobran por las bebidas, al menos por las alcohólicas. Esto proporciona un útil ahorro en costos, y además convierte al servicio de bebidas en una ganancia, en vez de gasto.

Sobre todo, el segmento de Placer es hoy por hoy el segmento dominante en la industria del aerotransporte, le dedicaremos más atención a través del desarrollo de esta investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. El Ambiente de la Mercadotecnia

El Capítulo anterior de esta investigación establece que las políticas de mercadotecnia de una aerolínea deben claramente reflejar la estructura de su mercado. Esta sección de la investigación se enfocara a analizar otro aspecto fundamental: el ambiente de la mercadotecnia, o los antecedentes contra los cuales se desarrollan las estrategias de mercadotecnia.

Este capítulo tiene tres objetivos. Primeramente, proporcionar la base teórica para el estudio del ambiente de la mercadotecnia, aplicable a cualquier industria. En segundo lugar, analizar aquellos factores de este ambiente que necesitan ser considerados por las aerolíneas. En tercer lugar, discutir el impacto específico que cada uno de estos problemas tiene sobre las políticas de mercadotecnia correctamente analizadas.

3.1 La Base Teórica -- Análisis PESTE

La literatura sobre mercadotecnia provee un modelo particularmente útil para el estudio del ambiente de mercadotecnia de una firma. Este modelo propone que los factores relevantes deben dividirse en las categorías de Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales.

Por supuesto, debe tenerse en mente que las categorías no son mutuamente exclusivas, y que quizá sería apropiado discutir un problema en particular bajo más de un encabezado. Sin embargo el modelo es aún funcional, especialmente en la industria de la aviación. Las aerolíneas no pueden desarrollar políticas sanas de mercadotecnia independientes de un gran espectro de decisiones políticas. La industria ha siempre sido y permanece, intensamente política. La fortuna de la economía mundial también tendrá un impacto substancial, con políticas de mercadotecnia necesitadas de asegurar que se exploten tendencias económicas favorables, y se contrarresten las no favorables. Problemas sociales tales como aquellos relacionados con tendencias demográficas también serán significativos, especialmente en este momento. La tecnología proporciona hoy tanto atractivas oportunidades como difíciles retos, mientras que los problemas asociados con el ambiente quizá amenacen todo el futuro de la industria.

Ahora exploraremos los componentes del modelo PESTE de manera particular en el contexto de las aerolíneas.

TABLA 16



Los cambios en la Industria, la dinámica del Cliente y el papel de la Tecnología

3.2 Análisis PESTE -- Factores Políticos

A través de la Historia, la industria de las aerolíneas ha sido restringida por decisiones de índole gubernamental. (Dobson, 1995 p 89) Los gobiernos han controlado las rutas de las aerolíneas, y aspectos relacionados con la planeación de producto y políticas de precio. Ellos también han tenido un importante compromiso en la industria a través de su papel como propietarios parciales o totales de las aerolíneas. Finalmente, las decisiones políticas han afectado frecuentemente el alcance, naturaleza y distribución geográfica de la demanda. Consideraremos cada uno de estos aspectos en su momento.

3.2.1 Desregulación

Casi desde los inicios de la industria de la aviación comercial, los gobiernos han regulado a las aerolíneas. Ellos siempre han tenido un papel en la implementación de los estándares de seguridad en las aerolíneas, un papel que permanece importante y, en principio, relativamente no controversial. Sin embargo, la regulación por parte del sector gubernamental tradicionalmente fue mucho más allá de esta función. Por muchos años, y casi en todos los mercados de aviación, los gobiernos controlaron la entrada a rutas por parte de las aerolíneas y las decisiones de capacidad y frecuencia. Muy comúnmente también, y asombrosamente para los estándares de hoy, los gobiernos intervienen e intervienen en asuntos como la libre fijación de precios.

En años recientes, una substancial reforma regulatoria ha tenido lugar, dándoles a los transportistas el reto y la oportunidad de responder a un ambiente económico mas libre. Necesitamos analizar profusamente lo sucedido, así como a los argumentos que determinan las posturas en relación a las políticas de mercadotecnia. Al describir el sistema de regulación económica de la industria de la aviación comercial, una distinción fundamental se ha mantenido constante

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entre la regulación de los servicios domésticos, los cuales involucran a un gobierno solamente, y los servicios internacionales, los cuales requieren el acuerdo de por lo menos dos³

TABLA 17
ACUERDOS DE SERVICIOS AEREO REGIONALES
LISTA DE PAISES LATINOAMERICANOS Y DEL CARIBE INVOLUCRADOS EN
ACUERDOS
DE LIBERACION DE TRAFICO AEREO AL 12 SEPTIEMBRE DEL 2000

	1	2	3	4	5	6
Antigua & Barbuda						
Argentina	x			x	x	x
Aruba	x					
Bahamas				x		x
Barbados				x		x
Belize				x		x
Bolivia			x		x	x
Brazil		x			x	x
Chile	x	x			x	x
Colombia			x			x
Costa Rica	x	x				x
Donmunic				x		
Dominican Rep	x	x				x
El Salvador	x					x
Ecuador			x			x
Grenada				x		x
Guatemala	x	x				x
Guayana				x		x
Honduras	x					x
Jamaica				x		x
Mexico					x	x
Neth Antillas	x					
Nicaragua	x					x
Panama	x	x				x
Paraguay					x	x
Peru	x	x	x			x
St Kitts and Nevis				x		
Saint Lucia				x		x
St Vincent & Grenadines				x		x
Trinidad & Tob				x		x
Uruguay					x	x
Venezuela		x	x			x

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| 1. US Open Skies Agreements | 4. CARICOM |
| 2. Non-US Open Skies Agreements | 5. Fortaleza Agreement |
| 3. Andean Pact | 6. ICAO States or not |

Fuente: Organización Mundial de Comercio, "Evolución del Sector del Transporte Aéreo desde la Conclusión de las rondas de Uruguay.

Hasta hace relativamente poco tiempo, casi todos los mercados domésticos de transporte aéreo estaban fuertemente regulados. Un caso extremo lo representaban Los Estados Unidos a pesar de ser supuestamente el bastión del pensamiento de libre mercado, la libertad comercial de las aerolíneas estuvo reprimida, por lo que ahora parece un gravoso sistema de regulación económica. Entre la aprobación de la Ley Federal de Aviación (*Federal Aviation Act.*) en 1938 y la Ley de Desregulación de Aerolíneas (*Airline Deregulation Act.*) en 1978, los transportistas solo podían acceder a nuevas rutas pasando por un

³ The Contribution of Air Transport to the Latin American/Caribbean Economy ATAG Action Plan
Plan de Acción ATAG Facts and figures prepared for ATAG by: Air Transport Consultancy International Air Transport Association 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

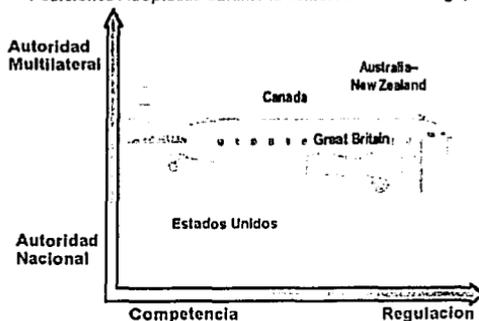
gravoso y extremadamente lento proceso burocrático. Se requería así mismo un proceso similar antes de que una aerolínea pudiera retirar el servicio de una ruta que no proporcionaba ganancias. Para agravar mas la situación se requería aprobación gubernamental antes de que las tarifas pudieran ser elevadas o reducidas. Las acciones del cuerpo regulatorio en cuestión - el Consejo de Aeronáutica Civil - (*Civil Aeronautics Board*) -se aseguraba que donde dos aerolíneas compitieran en una ruta en particular, las tarifas fueran generalmente idénticas.

Otro caso extremo de un mercado doméstico altamente regulado fue el de Australia. Por muchos años previos a 1990, Australia siguió la llamada política de "Dos Aerolíneas". Bajo esta, solo a dos aerolíneas se les concedió acceso a las rutas domésticas interurbanas Australianas, *Ansett Airlines* y *Trans-Australia Airlines* (mas tarde renombrada *Australian Airlines*). Aunque se suponía que estos transportistas competirían uno con el otro, en la práctica casi todas las áreas donde pudo haber ocurrido competencia estaban reguladas, incluyendo la cuestión de las tarifas.

La situación general hoy en día, no podría ser más diferente, con muchos mercados domésticos que antiguamente estuvieron severamente regulados habiendo sufrido un proceso de desregulación. Tanto en el ejemplo de los Estados Unidos como en el de Australia, los servicios domésticos están ahora efectivamente desregulados desde un punto de vista económico. Otros mercados domésticos que han sufrido un proceso de cambio similar incluyen aquellos de Canadá, Sudáfrica, y Nueva Zelanda. Cabe mencionar que al día de hoy muchos países mantienen fuertes políticas regulatorias.

Los cambios en la cuestión de regulación en los mercados internacionales de aviación ha sido inevitablemente fragmentado y difuso, pero aún aquí la situación es muy diferente de la que existía hace algunos años. Casi todos los servicios internacionales de aviación operan bajo la autoridad de los llamados Acuerdos de Servicios Aéreos (*Air Services Agreements*). La naturaleza restrictiva del origen de estos acuerdos se incremento desde los intentos fracasados ocurridos en los años 40, por parte de los Estados Unidos cuya finalidad era traer los principios de libre mercado llamados "Cielos Abiertos" (*Open Skies*) a la aviación internacional. (Gidwitz, 1980: 48) Los Acuerdos de Servicios Aéreos han tradicionalmente restringido el número de aerolíneas que pueden volar rutas entre dos países, las puertas de entrada que pueden servir, las capacidades y frecuencias que pueden ofrecer y las tarifas que pueden cobrar. Estos acuerdos también han limitado la cantidad de participación accionaria extranjera en las aerolíneas.

TABLA 18
 Posiciones Adoptadas durante la conferencia de Chicago, 1944



Fuente: adaptado de Jonsson, p.98.

Aunque el sistema de Acuerdos de Servicios Aéreos ha sobrevivido virtualmente sin cambios en la mayoría de los mercados, en otros más los cambios han sido significativos. En particular, la reforma regulatoria dentro de la Unión Europea ha propiciado que el antiguo sistema haya sido completamente abandonado por los miembros de la Comunidad Económica Europea. Dando lugar a la eliminación de las restricciones con relación a la entrada al mercado, la capacidad y la virtual abolición de los controles de precio.

Otros mercados internacionales también han experimentado cambios substanciales en años recientes. Por ejemplo, los Estados Unidos han desplegado un gran esfuerzo por exportar los principios desregulatorios que ahora gobiernan sus políticas domésticas de aviación dentro de los mercados internacionales. En particular, los Estados Unidos han tenido éxito en negociar los llamados acuerdos de "Cielos Abiertos" con una gran cantidad de países europeos y Asiáticos, acuerdos que esencialmente desregulan los servicios aéreos entre los Estados Unidos y los países en cuestión. El gobierno del Reino Unido ha negociado también un número importante de acuerdos aunque de menor alcance.

3.2.2 Las Políticas de Mercadotecnia aplicadas a un Ambiente Desregulado

Queda claro que en muchos mercados aéreos, la administración de las aerolíneas están enfrentando el desafío del cambio y la adaptación. Antiguamente Ellos eran capaces de disfrutar de la tranquilidad que otorga un ambiente regulado, con competencia limitada y un ritmo de cambio muy lento. Hoy, la desregulación brinda nuevas oportunidades que deben ser explotadas si se pretende alcanzar el éxito. Por supuesto esto también conlleva nuevas amenazas que deben contrarrestarse efectivamente.

Dada la naturaleza de los retos que enfrentan las aerolíneas, sería inocente en extremo asumir que estos no afectan el ámbito de operación de las actividades de mercadotecnia. La cuestión es que las políticas y estrategias que se deberán aplicar difieren considerablemente entre un mercado regulado y otro de libre mercado. En un mercado libre, un ambiente desregulado requiere que los sistemas estén situados apropiadamente para permitir que las decisiones se tomen rápidamente. Nuevas oportunidades de acceso a nuevas rutas aparecerán en corto tiempo, y quizá desaparezcan con la misma velocidad si otra aerolínea es capaz de reaccionar más rápido y aprovechar el potencial primero. Igualmente, quizá sea necesario cambiar la especificación del producto apresuradamente, si un competidor les ofrece a los clientes mejor valor por su dinero. También, las políticas de precios necesitarán ajustarse frecuentemente, requiriendo de cambios en una base diaria o en algunas ocasiones todavía más rápido. Como discutiremos más adelante, una característica de los mercados regulados consistía en que las aerolíneas cobraban las mismas tarifas, y las mismas solo se modificaban en contadas ocasiones, siguiendo un juego de procedimientos frecuentemente tortuosos que necesitaban superar para obtener una aprobación al respecto.

La situación en los mercados desregulados de hoy muestra un fuerte contraste. La combinación entre la culminación de los controles regulatorios de precio y el advenimiento de la capacidad de diseminar información instantáneamente sobre tarifas a través de los Sistemas Globales de Distribución ha significado que millones de tarifas cambien ahora frecuentemente de la noche a la mañana en situaciones marcadas por una activa competencia de precios. Ninguna aerolínea puede darse el lujo de tener una baja capacidad de respuesta.

Si las aerolíneas pretenden alcanzar un alto nivel de respuesta, deben antes que nada reunir las siguientes condiciones. Los procesos de toma de decisiones deben estar integrados a estructuras organizacionales horizontales y, permitir, cierto grado de autocracia, las aerolíneas más exitosas, permiten un nivel considerable de libertad al momento de tomar decisiones. Así mismo, donde sea posible, la toma de decisiones debe ser descentralizada a favor de los gerentes de los centros de ganancias más pequeños, donde generalmente, el personal a cargo tendrá una mejor perspectiva y comprensión de las condiciones locales del mercado.

Se requiere también contar con información comercial actualizada y precisa. En un mercado regulado, poco daño resultará de una situación donde los detalles de una actuación financiera no emergen por meses, o donde la información es de sospechosa veracidad. Por el contrario en un mercado desregulado, casi con certeza sucederá que la generación de información inexacta o tardía provocará que se pierdan oportunidades y que los problemas no sean detectados hasta que sea demasiado tarde. La información no solo debe ser veraz y oportuna, esta también debe contar con los elementos que permitan pronosticar y con la suficiente anticipación la situación de las reservaciones y se pueda en caso necesario tomar acciones correctivas donde se requiera.

Además de tener la flexibilidad de asegurar que se exploten las oportunidades al momento en que se presentan, las políticas de mercadotecnia para un ambiente desregulado necesitan tener un componente defensivo, para permitirle a la aerolínea defenderse de los competidores potenciales. Muchos transportistas, particularmente en los Estados Unidos, han basado sus estrategias para tener éxito bajo desregulación en el llamado principio "hub-and-spoke" por el cual la aerolínea establece como objetivo primario asegurarse para sí misma el mayor porcentaje de destinos servidos y de frecuencias a los mismos, en un aeropuerto en particular. Las altas frecuencias en sí mismas dan una protección contra los ataques de competidores porque ellas minimizan los espacios disponibles para que los rivales no puedan apropiarse de un horario atractivo.

La cuestión del control de los canales de distribución es de primordial importancia al definir las políticas de mercadotecnia para los mercados desregulados. Los métodos por los cuales puede establecerse control sobre los mayoristas y los vendedores a menudo son considerados más adelante en esta investigación. Las firmas que tengan éxito en establecer y mantener dicho control serán aquellas que alcancen las mayores ganancias muy por encima de los niveles necesarios para mantenerse en el negocio. La inestabilidad característica de un mercado desregulado dará muchas oportunidades para que el control de los canales de distribución cambie de manos. Cualquier aerolínea que busque ser exitosa debe mantener el control de la distribución.

En un mercado desregulado, los transportistas frecuentemente tienen que cambiar la base de su publicidad y políticas promocionales. La Regulación significa un lento ritmo de cambio. Las actividades promocionales pueden por consiguiente enfocarse en objetivos a largo plazo a través de publicidad corporativa y de construcción de marca. En mercados desregulados, sin embargo, una proporción mayor de gastos promocionales debe enfocarse a la emisión de mensajes tácticos tales como anunciar la entrada a nuevos mercados, cambios a las especificaciones de producto o reducciones en tarifas. Derivado de esto, se necesitará un conjunto diferente de habilidades por parte de las agencias de publicidad que las aerolíneas emplean.

Un requerimiento final, pero crucial para el éxito de la mercadotecnia en un ambiente desregulado es mantener los costos bajos. Como hemos visto, la competencia bajo desregulación se enfoca en gran medida en la cuestión del precio. Las aerolíneas de bajos costos pueden basar su estrategia de mercadotecnia en el ofrecimiento de tarifas atractivas más bajas, y aún obtener ganancias. Una aerolínea de altos costos que iguale o baje sus precios aún más, perderá dinero como resultado.

La necesidad de bajos costos propone un problema especial para las aerolíneas maduras establecidas mucho tiempo atrás. Estos transportistas tuvieron la ventaja de desarrollar sus operaciones bajo condiciones reguladas, donde la competencia de precios era casi nula o en ocasiones inexistente. Por consiguiente ellos no tuvieron realmente que lidiar con el tema de un control de costos efectivo. Desgraciadamente esta situación generó que aerolíneas con

estructuras de costos inapropiadas entraran a la era de la desregulación. Algunas han realizado el cambio de una amera exitosa otras se han transformado en verdaderos elefantes blancos.

3.2.3 Privatización

Históricamente, la posesión de las aerolíneas por parte del estado ha jugado un papel importante en la dinámica de la industria. Muchos gobiernos han visto la existencia de una aerolínea nacional como un requerimiento esencial para el nacionalismo. Además de las cuestiones del prestigio, una aerolínea puede traer beneficios como respaldo para la capacidad de defensa nacional, en empleo, y como generador de ingresos que provienen del turismo principalmente.

Durante los primeros años del desarrollo de la industria, frecuentemente se percibía la posesión pública, en vez de privada como idónea. La posesión pública, permitió que los gobiernos insistieran en que sus aerolíneas a veces se enfocaran hacia objetivos más amplios que los meramente asociados a la generación de ganancias. Estos objetivos mas amplios estaban destinados a asegurarse que la aerolínea coadyuvará al desarrollo nacional. También les dio a los gobiernos la tranquilidad de que su aerolínea sobreviviría, a pesar de la amenaza competitiva de los rivales mejor establecidos.

Hasta mediados de los años 80, casi todas las aerolíneas más importantes del mundo, con excepción de las de los Estados Unidos, eran poseídas por el estado. El transportista Brasileño Varig y la aerolínea Coreana Korean Air fueron raras excepciones a esta regla general.

Desde entonces, la situación se ha transformado. Las tendencias en el pensamiento político y económico se han extendido por todo el mundo, con un fuerte énfasis en los beneficios de la eficiencia que al menos en apariencia, son generados por la posesión privada en vez de pública. Al mismo tiempo, la industria de las aerolíneas ha madurado. Se ha vuelto imposible argumentar que una industria global tal como la aviación, ahora operando en una escala masiva, es infantil y necesita de la total protección del estado.

Muchas aerolíneas antiguamente poseídas por el estado han sido ahora completamente privatizadas. (Graham, 1995: 87) *British Airways*, *Air New Zealand*, *Lufthansa*, *Quantas*, y *Air Canada* son ejemplos. Muchas otras han visto la proporción de su posesión que es controlada por el estado substancialmente reducida, hasta el punto donde solo una pequeña parte de las acciones de la misma es poseída por el estado.

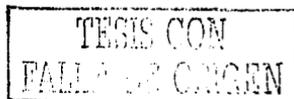
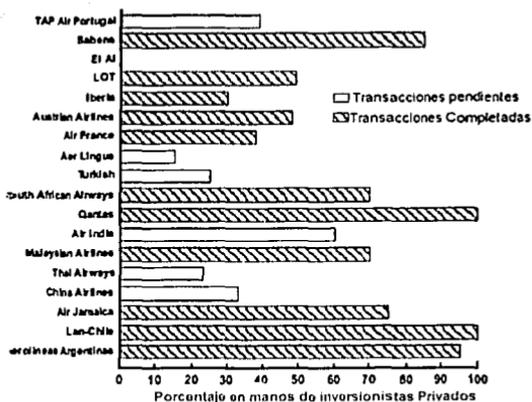


TABLA 19
EJEMPLOS DE PRIVATIZACIONES EN EL SECTOR AEREO DESDE 1980.



Fuente: Cambridge Energy Research Associates

Para los gerentes de mercadotecnia, la privatización de las aerolíneas trae consigo tanto problemas como oportunidades. Para aquellos que trabajan para un transportista que ha sufrido un proceso de privatización, su tarea es en muchos sentidos más fácil. Ellos necesitan tener solo un objetivo, ayudar a su aerolínea a alcanzar ganancias satisfactorias para los accionistas. Frecuentemente, bajo la posesión del gobierno los objetivos para cubrir costos tuvieron que ser combinados en la práctica con requerimientos tales como asegurar que las tarifas aéreas domésticas permanecieran bajas o que los servicios se mantuvieran en rutas socialmente necesarias pero financieramente no lucrativas. También, más allá de cualquier argumento, la privatización ha sido acompañada frecuentemente por mejoras substanciales en eficiencia y la eliminación de la burocracia proveniente de interferencia política en la toma de decisiones.

Para otras aerolíneas, la privatización ha cambiado sustancialmente el panorama competitivo. La competencia con una aerolínea poseída por el estado ha siempre sido una propuesta diferente de aquella con una aerolínea privada. La posesión por parte del estado ha sido siempre una garantía virtual de que a una aerolínea no se le permitirá salirse del negocio, aunque esto signifique utilizar subsidio del estado para cubrir las pérdidas operativas. Tal situación continúa hoy en Europa con algunas aerolíneas poseídas por el estado. Por consiguiente, dichas aerolíneas, quizá hayan sido capaces de tomar mayores riesgos al definir sus negocios y estrategias de mercadotecnia, un factor que ha hecho más difícil para las empresas privadas competir efectivamente. Al mismo tiempo, sin embargo, la posesión por parte del estado ha traído problemas reales. Las

aerolíneas públicas frecuentemente sufren de una pobre imagen asociada con el subsidio y la burocracia. Ellas también enfrentan en la mayoría de los casos, el peso de personal escasamente motivado y capacitado, haciendo muy difícil para ellas el implementar cambios enfocados a mejorar el servicio a los clientes.

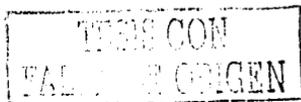
A continuación sumaremos los síntomas de una aerolínea en problemas; dichos síntomas se manifestarán en diferentes grados en diferentes aerolíneas. Cualquier aerolínea que se encuentre bajo los efectos negativos de varios de los síntomas aquí descritos, se encontrará en serios problemas y correrá el riesgo de desaparecer ante un entorno cada vez más competitivo y desregulado a menos que se tomen las medidas correctivas a la mayor brevedad (Doganis, 2001: 135).

TABLE 20
Los síntomas de una aerolínea estatal en problemas

Síntoma	Descripción
Pérdidas sustanciales	<ul style="list-style-type: none"> -Subsidios indirectos que oculten las pérdidas reales. -Acumulación excesiva de deudas -Descapitalización.
Sobrecapitalizada	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios frecuentes en la Administración. -Excesiva interferencia e influencia gubernamental.
Síndicatos poderosos	<ul style="list-style-type: none"> -Retrasos en cambios e innovaciones. -Fuerte capacidad de modificar o anular decisiones.
Exceso de personal y baja productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdidas y desvíos de recursos considerables.
Estrategias de desarrollo poco claras	<ul style="list-style-type: none"> -Una red histórica de rutas sobre extendida -Flota inapropiada y antigua. -Demasiados tipos de aeronaves.
Administración burocrática	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura de administración piramidal -Miedo a tomar decisiones.
Pobre calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Procesos caducos -Cultura de la organización no orientada al cliente

3.2.4 Globalización / Cambio político

El mapa político del mundo ha sufrido cambios dramáticos en años recientes. El derrumbe de la antigua Unión Soviética y la caída de la Cortina de Hierro han permitido el surgimiento de un gran número de países recientemente independientes. También, países que antiguamente estaban completamente cerrados a extranjeros han ahora abierto sus fronteras. China y Vietnam son claros ejemplos. También, agrupaciones de países tales como la Unión Europea han emergido, nuevamente cambiando substancialmente la cara de la política mundial. La magnitud de los recientes cambios políticos tiene implicaciones importantes para el sector aéreo. En particular, han aparecido, nuevos destinos y mercados para que las aerolíneas. Seleccionar entre estas posibilidades requiere



tanto de flexibilidad de respuesta como de fino juicio. También, quizá sea frecuentemente necesario negociar pérdidas a corto plazo contra las posibilidades de fuertes ganancias posteriores si la economía de un nuevo destino se desarrolla rápidamente.

Además de sus efectos sobre los nuevos destinos para las aerolíneas, la política global puede tener un impacto sobre el nivel de demanda disponible para ellos. Una guerra con substancial implicación global en términos de una amenaza terrorista puede resultar en una caída en la demanda total de viajes aéreos. Esto sucedió durante la Guerra del Golfo en 1991. (Ver Airlines in Crisis) Sin embargo, esto puede proporcionar un empuje inesperado en la demanda para los transportistas de países políticamente neutrales. Se cree que este fue el caso de Swissair durante la Guerra del Golfo.

Tabla 21

Las Bancarrotas mas Significativas del Sector aéreo y la Guerra del Golfo

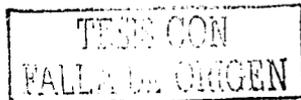
	<u>Fecha</u>	<u>Acción</u>	<u>Resultado</u>
Continental	12/03/90	Capitulo 11	Emergió 04/27/93
Pan Am	01/08/91	Capitulo 11	Liquidación
Eastern	01/18/91	Ultimo vuelo	Liquidación
Midway	03/25/91	Capitulo 11	Liquidación
América West	06/27/91	Capitulo 11	Emergió 08/25/94
TWA	01/31/92	Capitulo 11	Emergió 11/03/93
Markair	06/08/92	Capitulo 11	Liquidación

A grandes rasgos, el impacto de la Guerra del Golfo sobre la Aviación Comercial de los Estados Unidos fue el siguiente:

- Trafico: descenso del 8% a nivel sistema, 15 % internacional.
- Vuelos Diarios: Se recortaron 350, reduciendo el servicio a cientos de comunidades.
- Empleo: Se perdieron 25.000 empleos
- Costo del combustible: Se incremento en un 45% que represento un costo adicional de 1.5 billones
- Perdidas Netas \$ 13 1 billones en el lapso de 4 años
- Bancarrotas: siete aerolíneas se acogieron a la bancarrota, cuatro fueron liquidadas.

Fuente: Airlines in Crisis. The Perfect Economic Storm . Air Transport Association

Las guerras locales y el terrorismo también pueden tener un fuerte impacto. La antigua Yugoslavia fue, tristemente, consumida por guerras civiles durante los primeros años de la década de los noventas, terminando con la antiguamente boyante industria del turismo. Al mismo tiempo, el advenimiento de la paz o la culminación del aislamiento político pueden dar un fuerte empuje a la demanda a través del efecto benéfico de la paz. La culminación del aislamiento político de Sudáfrica y el crecimiento en la demanda de viajes aéreos hacia y desde Irlanda del Norte durante una tregua en la actividad terrorista en 1994 y 1995 ambas ilustran bien este punto.



En términos de políticas de mercadotecnia, la cerrada interacción entre el mundo de la política y el de la aviación muestran una aplastante necesidad de toma de decisiones flexible y veloz. Se necesitará de una rápida toma de decisiones para poder beneficiarse de las nuevas oportunidades cuando se presenten, y ocuparse de las repentinas bajas en la demanda que los problemas políticos pueden causar.

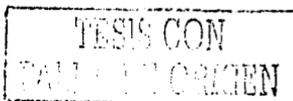
3.2.5 Distribución de Espacios de Aeropuerto (*slot allocation*)

Como veremos en el capítulo 4, los horarios de operación son una de las partes vitales del producto de una aerolínea. A su vez, establecer un horario atractivo requiere que los transportistas tengan acceso a espacios de aeropuerto bien sincronizados para aterrizajes y despegues. Las reglas por las cuales tal acceso está disponible constituyen una decisión política, la cual tendrá un impacto substancial en la habilidad de un transportista de ofrecer un producto competitivo.

En este momento, la distribución de espacios de aeropuerto en casi todos los países excepto los Estados Unidos es administrada bajo el principio llamado "Derechos del Abuelo" (*Grandfather Rights*). Bajo este se le permite a una aerolínea retener por tiempo ilimitado los espacios de aeropuerto que esta tiene, con tal de que continúe haciendo uso de ellos. Esto está en contraste con, digamos, la situación que prevalece en muchos países con licencias de transmisión, las cuales son otorgadas por un número de años establecido y después pueden ser renovadas o canceladas.

Los defensores de los Derechos del Abuelo -- principalmente las aerolíneas propietarias de dichos títulos -- argumentan que ellos son un seguro primordial para los inversionistas y que ellos son la única manera en que los transportistas pueden planear su futuro. Con una aeronave costando quizá \$150 millones de USD, una aerolínea debe tener la certeza que tendrá los espacios de aeropuerto disponibles para usarlo durante su vida económica, que puede extenderse por 25 años o más. Sus críticos sugieren que ellos dan una ventaja completamente injusta a los titulares, y que les niegan a los consumidores los beneficios que podrían derivarse del acceso a espacios de aeropuerto por parte de las aerolíneas más frescas e innovadoras.

Al momento de realizar esta investigación, se lleva a cabo a nivel internacional el debate sobre los pros y contras del principio de los "Derechos del Abuelo", y quizá suceda que el futuro verá alguna reforma al sistema. No parece muy probable que los gobiernos confiscarán espacios para dárselos a los nuevos participantes. Sin embargo, ellos quizá permitan mayor libertad para que los espacios de aeropuerto sean comprados y vendidos, algo que quizá ya esté sucediendo en una base bajo el mostrador (*under-the-counter basis*). Cualquiera que sea la decisión que se tome, los espacios de aeropuerto seguirán siendo un

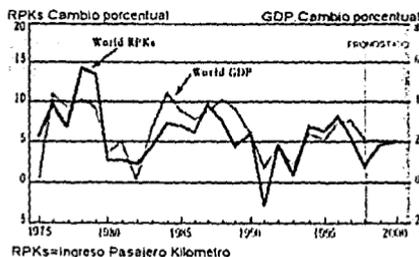


área política de toma de decisiones que forzará la libertad de acción de las aerolíneas con respecto al diseño del producto.⁶

3.3 Análisis PESTE -- Factores Económicos

Es claro que la relación entre la política mundial y la industria aérea tiene una importancia mayúscula, sin embargo la relación entre el desarrollo económico y su impacto en la industria aérea cobra igual o mayor relevancia. La demanda de viajes aéreos está caracterizada por una elasticidad de ingresos muy alta, por consiguiente, mientras crece la economía mundial, también puede esperarse que crezca la demanda de viajes aéreos y viceversa. Las Tablas siguientes muestran esta relación.

TABLA 22
Crecimiento Mundial de los Viajes Aéreos versus Crecimiento Económico Mundial

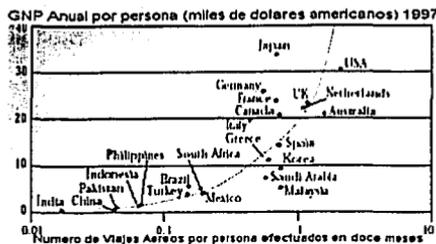


Fuente: ICAO, OECD

Así como el crecimiento económico ha acelerado y desacelerado desde 1975, la industria del sector del aerotransporte ha reflejado estos mismo cambios, confirmando la relación entre la actividad económica de la industria aérea y la prosperidad global.

⁶ Ver Slot allocation: the airport perspective. Airports council International. www.aci-europe.org

TABLA 23
Crecimiento Económico y La Actividad de la Industria del Transporte Aéreo.



Fuente: ICAO. EIU

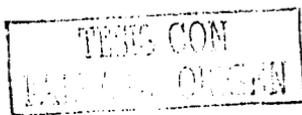
El Impacto de la prosperidad económica en la actividad del transporte aéreo se refleja en este cuadro, el cual compara el GNP per. Capita de cada país contra la demanda de servicios de transporte aéreo.

Países con economías desarrolladas muestran mayores niveles de actividad en el transporte aéreo. En estos países, la relativamente mayor disposición de ingresos per. Capita incrementa la propensión a utilizar el transporte aéreo. Por lo tanto un incremento en la actividad económica de las aerolíneas es un útil indicador del progreso económico de una nación.

Además de mostrar un claro patrón de crecimiento, la Tablas anteriores muestran un problema que las aerolíneas enfrentan constantemente: las desiguales tasas de crecimiento a través del tiempo. Simplemente como uno esperaría, los niveles de crecimiento en la industria del transporte aéreo están muy fuertemente unidos a las de la economía mundial. Si el crecimiento en la economía es rápido en un año en particular, también lo será el crecimiento en la demanda de viajes aéreos. Por otra parte los periodos de estancamiento económico ven una significativa desaceleración en el nivel de incremento en demanda.

Este patrón tiene inmensas implicaciones estratégicas y de mercadotecnia. No es suficiente que los transportistas implementen políticas que permitan ganancias durante periodos prósperos si estas mismas políticas resultan en pesadas pérdidas o en bancarota durante las bajas en el ciclo de intercambio.

Desafortunadamente, en el pasado, las acciones de la industria han sido desalentadoras. Al final de los 80's se disfruto de un claro incremento en el ciclo de intercambio, y un correspondiente y previsible incremento en crecimiento para la industria de las aerolíneas. La respuesta de muchas aerolíneas fue exageradamente optimista. Ellas situaron gigantescas órdenes de compra de aeronaves adicionales para facilitar tanto la expansión de la red como incrementos en frecuencia. Al mismo tiempo, una pesada inversión se dirigió hacia el mejoramiento de los estándares de servicios a bordo y en el aeropuerto para los pasajeros de Primera Clase y Clase de Negocios.



En fuerte contraste, el periodo de 1991 a 1994 fue uno donde prevalecieron condiciones recesivas. En lugar del continuo crecimiento acelerado en demanda sobre el cual se han basado las inversiones en aeronaves adicionales, el crecimiento en demanda desaceleró y, en algunos mercados, cesó completamente. El resultado fue oferta extrema y consecuente trajo consigo un dañina contracción en las ganancias promedio. Al mismo tiempo, muchas firmas forzaron a sus ejecutivos a volar en clase económica, acelerando aún más el descenso en picada de las ganancias.

Cabe destacar que patrones similares se experimentan actualmente, a finales de los 90's había un gran optimismo en el futuro de la industria aérea, actualmente la industria vive la peor crisis de su historia derivada de la situación político-económica mundial, y por la falta una vez mas de políticas estratégicas y de mercadotecnia que verdaderamente tengan en consideración el ciclo del intercambio.

Ante todo, en medio de tales políticas debe haber un prudente y conservador método de inversión. Durante tiempos boyantes, estas políticas deben permanecer reservadas y cautelosas, aún ante el riesgo de que la participación de mercado decline un en cierta medida. El beneficio entonces se reflejara en una carga mínima de exceso de oferta durante los periodos de recesivos.

Las aerolíneas deben también ser cuidadosas al añadir beneficios tales como mayor espacio de asiento, mejores alimentos etc. durante el optimismo engendrado por los periodos de auge en el ciclo de intercambio. Una recesión verá decrementos substanciales de pasajeros a las clases y/o tarifas inferiores, forzando a las aerolíneas a eliminar algunos de las nuevas características del producto para mantener los costos en línea con las ganancias. Si a la gente no se le ofrece algo, no sabrá lo que se está perdiendo. Si se les da el beneficio de un servicio o característica adicional de producto y después se les retira, su reacción será extremadamente negativa.

3.3.1 La Distribución Geográfica de la Demanda

Además de su inconsistencia a través del tiempo, el crecimiento en la industria de las aerolíneas también muestra substanciales variaciones geográficas. Debido a la estrecha relación entre el crecimiento en el transporte aéreo y el crecimiento económico, los rangos de crecimiento se elevan cuando países o regiones particulares disfrutan un periodo de prosperidad. Asia y la franja del Pacífico así lo hicieron en los años 80 y la primera mitad de los 90, y sus acciones del mercado global del transporte aéreo se elevaron como resultado. Claramente, las políticas de mercadotecnia de las aerolíneas tendrán que responder a estos cambiantes niveles de crecimiento geográfico.

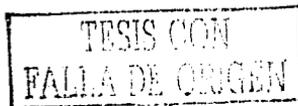


TABLA 24



3.3.2 La Globalización de la Economía Mundial

Al comienzo del nuevo milenio, la estructura de la economía mundial evoluciona hacia una donde las barreras nacionales se están volviendo menos importantes, y una proporción más y más alta del Producto Interno Bruto mundial está en manos de las empresas. Esta proporción representa un tercio de PIB mundial, y se espera que exceda el 50 por ciento para el año 2010.

Las consecuencias de esta tendencia son favorables para las aerolíneas. La Globalización trae un substancial incremento en la demanda de viajes de negocios.

3.4 Análisis PESTE -- Factores Sociales

Las tendencias relacionadas con los factores sociales tendrán profundas y extensas repercusiones para la mercadotecnia de las aerolíneas – de hecho, en muchos sentidos, este es el componente más significativo del modelo del análisis PESTE en lo que concierne a las políticas de mercadotecnia.

3.4.1 La Población de la Tercera Edad

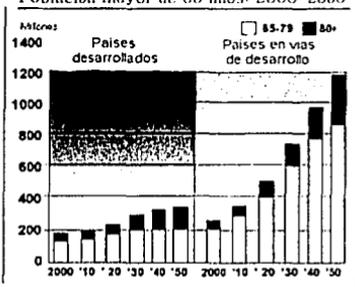
En Europa y Norte América en particular, la edad promedio de la población está ahora incrementándose consistentemente. Menos nacimientos y mejores sistemas de salud están permitiendo que el promedio de vida alcance niveles nunca vistos. (Debe tenerse en cuenta, por supuesto, que una población de edad avanzada no es en absoluto una característica de la mayoría de los países del Tercer Mundo).

El envejecimiento de la población tiene algunas implicaciones obvias, y algunas más sutiles para la mercadotecnia. Claramente, el producto que ofrecen las aerolíneas tendrá que evolucionar, tomando más provisiones para los pasajeros

minusválidos y para aquellos que necesiten ayuda en los aeropuertos, además los servicios de atención médica necesitarán mejorarse. Quizá también haya oportunidades para que se lancen marcas especializadas, reflejando las necesidades y aspiraciones de este segmento de mercado.

En términos de los cambios más sutiles, la industria de viajes quizá tenga que ajustar sus políticas promocionales. En la publicidad enfocada al viajero de placer, la industria todavía se enfoca aplastantemente en imágenes de gente joven amante de la diversión. La verdad más importante de tal publicidad implica que un área vacacional que tiene posibilidades de ser popular para tales personas también tiene la posibilidad de desalentar a las personas mayores a visitarlo.

TABLA 25
Población mayor de 65 años: 2000-2050

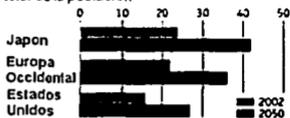


Fuente: U.S. Census Bureau, internacional data base.

El envejecimiento de la población afectara a cada hombre, mujer y niño en cualquier lugar del mundo. El aumento continuado de los grupos de edad avanzada tendrá un efecto directo en las relaciones familiares, estilos de vida y en las estructuras sociales y económicas de la sociedad.

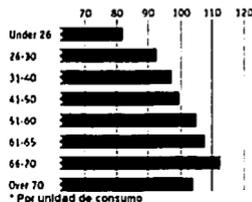
TABLA 26

Mas Ancianos.....
Personas mayores de 60
% del total de la población



Fuente: UN, Population division.

.....Y mas ricos
Ingreso familiar disponible* por
grupo de edad en los países
desarrollados, promedio=100



* Por unidad de consumo

Fuente: senior agency internacional

3.4.2 La Evolución de las Estructuras Familiares.

Así como la población está envejeciendo, también en muchas sociedades occidentales la estructura tradicional de la familia también está cambiando. El creciente número de divorcios y el incremento de familias con un solo padre son tendencias bien establecidas, las cuales han sido poco atendidas por la industria de viajes. Aún, los folletos de vacaciones aplastantemente muestran en su portada una familia "tradicional" compuesta por un hombre, una mujer y dos niños. La verdad es que el mercado actual está compuesto por otros importantes subsegmentos como por ejemplo: personas solteras, homosexuales y familias de un solo padre, cuyos requerimientos particulares de vacaciones deben ser reflejados en las políticas promocionales y en el diseño del producto.

3.4.3 Los vacacionistas: gustos y tendencias.

Parcialmente, pero no exclusivamente, reflejo de las tendencias en edad y las estructuras familiares, la industria de viajes se está teniendo que ajustar a una marcada expansión en el rango de requerimientos de los vacacionistas. Cuando las vacaciones por aire empezaron a volverse populares en los años 60, la mayoría de la gente demandaba poco más que una oportunidad de asolearse al lado de la piscina de un hotel. Hoy las cosas no podían ser más diferentes. Mejor educación, mayor experiencia en viajes aéreos y los temores sobre riesgos a la salud por la excesiva exposición al sol han todos propiciado que en cada vez mayor grado, las vacaciones deban reflejar un estilo de vida basado en la elección individual. La gente espera tener la posibilidad de practicar sus pasatiempos favoritos mientras están de vacaciones, como por ejemplo: esquí, golf, eco aventura tenis, etc. todos ahora bien establecidos subsegmentos del mercado. Ellos esperan poder tomar vacaciones de diferente duración que se adapten a su tiempo disponible. Ellos también requieren de oportunidades para visitar destinos de viajes de larga duración nuevos e interesantes.

Sobre todo, la tendencia en el mercado de vacaciones es frecuente y apropiadamente descrita como "abriendo o desenvolviendo el paquete" (*depackaging the package*). La gente frecuentemente quiere una experiencia vacacional que refleje sus propios requerimientos individuales. Ellos no esperan ser tratados como parte del rebaño por que así conviene a los intereses de la agencia de viajes.

3.4.4 La incertidumbre ante la desregulación del mercado laboral.

De todas las tendencias sociales que ocurrieron en los años 80 y 90, ninguna tuvo mayor significado que la transformación que ha tenido lugar en el mundo laboral. Antes de la última década, en muchas sociedades la mayoría de los empleos eran percibidos como seguros para toda la vida. Hoy, la situación no podría ser más diferente. Desempleo y búsqueda de trabajo ocurren - quizá muchas veces - en la carrera laboral de cualquier individuo

Los cambios en el mercado de trabajo tienen consecuencias para las políticas de mercadotecnia en las aerolíneas, tanto en los viajes de negocios como en el segmento de viajes de Placer. En los viajes de negocios, el hecho de que las personas estén bajo una mayor presión de tiempo significa una mayor propensión a realizar viajes de ida y vuelta en el mismo día. En las rutas de viajes largos, para muchos ejecutivos, es ahora cosa del pasado esperar tomarse un día libre a su regreso para recuperarse del cansancio y la desorientación después de un largo vuelo. Ahora se espera que lleguen a su destino por la mañana y se bajen del avión para un ajetreado día lleno de compromisos. Esto pone en una apremiante necesidad su habilidad de dormir y descansar a bordo de la aeronave.

Con mayor sutileza, las presiones del trabajo están cambiando la percepción por parte de los viajeros de negocios del papel de los viajes aéreos. Muchos ven ahora un vuelo como un refugio de paz en un horario de otra manera sobre saturado. Problemas tales como entretenimiento a bordo están por consiguiente asumiendo mayor importancia.

Para aquellos que pierden sus empleos, o quienes quizá voluntariamente deciden tomar un mayor control de sus vidas, el auto empleo o trabajar para una pequeña firma independiente son frecuentemente opciones a ser consideradas.

El autoempleo ha conducido al surgimiento del llamado subsegmento "Independiente" de la demanda de viajes de negocios, donde los requerimientos del cliente son diferentes de aquellos de los viajeros corporativos.

El mercado laboral desregulado tiene también implicaciones para el mercado de viajes aéreos de placer.

Para las personas que tienen un empleo, sus vidas laborales son ahora más ocupadas que antes. Las horas de trabajo son frecuentemente más largas en vez de ser más cortas, siendo común trabajar en casa por la noche y los fines de

semana. También, mientras los derechos de vacaciones han frecuentemente crecido en principio, muchas personas se oponen a tomar sus vacaciones completas debido a una filosofía de "presentismo" al tratar de parecer indispensables para las firmas que los emplean.

En el lado opuesto del espectro, vemos personas que tienen grandes cantidades de tiempo libre, pero que no poseen los recursos financieros para disfrutarlo al máximo. Los jóvenes desempleados son un claro ejemplo de esto, como también lo son aquellos que a pesar de sus capacidades y experiencia solo pueden encontrar un trabajo de medio tiempo pobremente remunerado. Problemas particulares rodean a aquellos que se han retirado del trabajo. En el pasado estuvo de moda referirse al retiro anticipado como muy positivo desde el punto de vista de la industria aérea. Se nos dijo que resultaría en un número más y más grande de personas tanto con el tiempo como con la inclinación a viajar mas utilizando el avión. Las tendencias actuales estimulan el retiro anticipado, (frecuente y renuente, porque no pueden encontrar trabajo), y vivan mas. El resultado es que una población en el retiro cada vez mayor depende de una población que trabaja más y más pequeña para mantener el valor de sus ingresos después del retiro. Tarde o temprano, parece inevitable, que las tendencias serán inversas, cuando los estándares de vida de la población retirada comiencen a decaer. Si esto sucede, estas serán noticias decepcionantes y desalentadoras para el sector aéreo.

3.4.5 El segmento femenino en los Viajes de Negocios

Hasta chora, el mercado de viajes de negocios ha sido aplastantemente dominado por hombres. En los Estados Unidos, aún más del 80 por ciento de los viajeros de negocios son hombres, mientras que en muchos países Europeos el porcentaje es cercano al 90 por ciento. Hoy, el papel de las mujeres en lugares de trabajo está cambiando dramáticamente en muchas culturas. Es ahora común que las mujeres regresen a trabajar después del nacimiento de sus hijos, y que esperen construir una carrera junto con sus colegas hombres. Debido a esto, es seguro que la proporción de viajeros de negocios que son mujeres se incrementa continuamente. Se espera que un tercio del mercado Norte Americano de viajes de negocios consista en mujeres para el año 2010. Este es un cambio que está forzando a las aerolíneas a reconsiderar un número de componentes de su mercadotecnia. Las áreas mas obvias son los aspectos de detalle del producto. Por ejemplo, la mayoría de las aerolíneas dan bolsas de tocador a sus viajeros de Primera Clase y Clase de Negocios. Recientemente se ha vuelto común que se ofrezcan bolsas preparadas especialmente para hombre y para mujeres. También se ha demostrado que es más probable para las mujeres que para los hombres el registrar equipaje personal, y mucho menos probable que lleven grandes cantidades de equipaje a bordo de la aeronave. Crecientes cantidades de viajeras sugieren cambios en los criterios de los sistemas de manejo de equipaje.

Más fundamental son los aspectos asociados con la publicidad de las aerolíneas. En el pasado, la mayoría de la publicidad de las aerolíneas tenía características sexistas, con fotografías de chicas jóvenes y bonitas atendiendo las necesidades de los hombres. En muchas culturas, tales técnicas son cada vez menos aceptables.

3.5 Análisis PESTE -- Factores Tecnológicos

3.5.1 Vídeo Conferencias

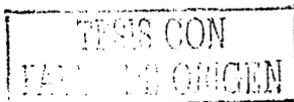
Dada la naturaleza de la amenaza, una respuesta progresivamente mayor se requerirá de las aerolíneas en sus filosofías de mercadotecnia. En términos del producto que se ofrece al cliente, se requerirá de un énfasis cada vez mayor de comodidad para permitirles a los viajeros de negocios volar con el mínimo impacto en su tiempo de trabajo, permitiendo que los beneficios de una junta cara a cara pesen más que el tiempo requerido en transportarse. Problemas tales como una alta frecuencia de vuelos directos con los horarios correctos para permitir viajes de un día se vuelven aún más importantes.

Los métodos de publicidad de la aerolínea también tendrán que cambiar. En el pasado, la mayoría de las aerolíneas se han concentrado simplemente en promover los méritos de sus servicios contra los de las aerolíneas rivales. En el futuro, ellas tendrán que aceptar que las compañías de telecomunicaciones son sus más grandes competidores. Se necesitará publicidad que promueva los beneficios de juntas cara a cara en lugar de conducir estas juntas vía vídeo conferencia.

3.5.2 El Internet

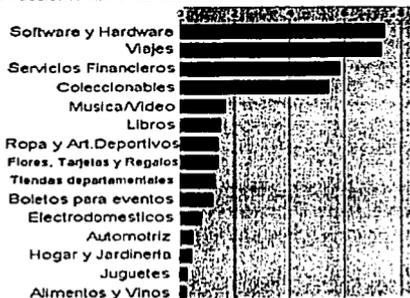
La mitad de los años 90 vieron una explosión en el interés por parte de las aerolíneas en las posibilidades de mercadotecnia que ofrece el Internet. Al momento de escribir esta investigación, la mayoría de las aerolíneas más importantes tienen páginas Web que utilizan para propósitos promocionales y de reservación y venta, con estas páginas proporcionando los horarios e información de producto y también frecuentemente teniendo un componente interactivo que permite que la gente experimente con diferentes itinerarios en viajes multi sector. Estas páginas también se están usando como una manera de incrementar la atracción del programa de viajero frecuente de una aerolínea permitiendo a los miembros del programa checar sus cuentas de millaje y también dándoles la disponibilidad de vuelos con asientos disponibles para la redención de millas.

Los mayores debates sobre el futuro papel del Internet en la mercadotecnia de las aerolíneas se refieren a su uso como un canal de distribución. Se dará completa atención a las muchas controversias que actualmente afectan el tema de la distribución en la industria de las aerolíneas en la presente investigación. Sin embargo, por el momento vale la pena mencionar dos aspectos en particular.



Primeramente en años recientes las aerolíneas se han preocupado más y más por la cantidad de comisión que están pagando a los agentes de viajes y a otros intermediarios. En segundo lugar, ellas han tenido que enfrentar los crecientes costos asociados con las tarifas de reservación que cobran las compañías de los Sistemas Globales de Distribución (GDS). El desagrado ante estas tarifas ha sido especialmente marcado entre las aerolíneas que no tienen acciones en un Sistema Global de Distribución, y que consecuentemente no tienen el prospecto de dividendos en su inversión que les permitan compensar las tarifas de reservación que pagan.

TABLA 27
Transacciones online realizadas en los Estados Unidos durante 1999. Sbn



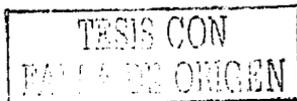
Fuente: Shop.org, Boston Consulting Group

Productos más susceptibles de ser comercializados por la red: ordenadores e Informática. Viajes. Agencias de valores. Coleccionables. Música y vídeo. Libros. Ropa y elementos deportivos. Boleto para eventos, Electrónica.

El Internet tiene el potencial de por lo menos aliviar ambos problemas. Si se puede persuadir a los individuos o a las firmas de hacer al menos reservaciones simples directamente con las aerolíneas a través de una computadora personal, substanciales reducciones tanto en comisiones como en tarifas de reservación serán posibles. El efecto en comisiones será especialmente marcado si las personas también pueden ser motivadas a viajar en una base de "vuelo sin boleto" o "boleto virtual", un problema que también se tocará más adelante.

Al momento de realizar esta investigación, se están dando los pasos necesarios por parte de un gran número de aerolíneas para consolidar e incrementar la cantidad de reservaciones y ventas directas a través del Internet, y su uso parece estar acelerando, especialmente en los Estados Unidos y Europa.

Un posible uso final del Internet es como parte de las políticas de Optimización de Ingresos de las aerolíneas. En esencia, esta es una disciplina que se ocupa de asegurar que las aerolíneas obtengan los mayores ingresos posibles por cada asiento disponible.



En vuelos que, tradicionalmente, se saben muy demandados, la tarea del área de optimización de ingresos es asegurar que la mayoría de los asientos se mantengan para su venta hasta poco antes de la hora de salida de un vuelo. En este momento será cuando los viajeros de negocios, que encuentran difícil o imposible planear sus vuelos con mucha anticipación, estarán reservando. Ellos tienden a usar tarifas que permiten altas ganancias, tarifas que dan retornos a la inversión varias veces más altos que aquellos disponibles para los viajeros de placer quienes reservan con mucho tiempo de anticipación.

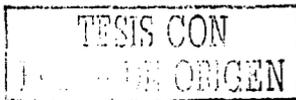
El valor del Internet proviene de los vuelos del lado opuesto del espectro - aquellos que por los registros de sus desempeños pasados las aerolíneas saben que están siendo operados en periodos de temporada baja y donde los asientos serán difíciles de vender. Al respecto se han realizado algunas pruebas en los Estados Unidos (por *American Airlines* y *Cathay Pacific* al momento de escribir esta investigación) de usar el Internet para lanzar subastas de los asientos disponibles en tales vuelos. Esto les brinda interesantes posibilidades para que las aerolíneas sean capaces de medir y explotar a elasticidad de precio de demanda para estos vuelos.

Sobre todo, el crecimiento en el uso del Internet es un desarrollo tecnológico que tiene el potencial de ser el motor de cambio en las maneras en que las aerolíneas conducen sus actividades de mercadotecnia.

3.5.3 Inversión en el Transporte en Tierra

Actualmente, muchos países están atestiguando el resurgimiento de interés en las inversiones en transporte terrestre - principalmente en el ferrocarril. Los operadores de las vías férreas han por mucho, ganado la batalla de ser percibidas como el medio de transporte mas aceptable ambientalmente hablando. Grandes inversiones están teniendo lugar tanto en nuevas vías férreas para proporcionar enlaces del centro de una ciudad al centro de otra ciudad, y en los túneles para permitirles a los operadores de trenes extender sus redes. Esta inversión es especialmente notable en Europa, donde durante los años 90, la inversión en infraestructura ferroviaria fue mas de tres veces mayor que la infraestructura para la industria aérea.

La inversión en transporte terrestre presenta tanto desventajas como oportunidades a la mercadotecnia de las aerolíneas. Los problemas provienen del hecho de que, más allá de cualquier cuestión, la inversión en vías férreas puede tener un impacto significativamente negativo sobre la demanda de transporte aéreo. La evidencia de países tales como Francia, donde nuevos desarrollos ferroviarios compiten junto con las antiguamente saturadas rutas aéreas, nos muestran que una vez que el tren pueda ofrecer un tiempo de viaje del centro de una ciudad al centro de otra de menos de tres horas, el efecto en el mercado aéreo será substancial. Peor aún, el tráfico que se perderá será el llamado de demanda de punto a punto. Aquellos que han estado usando servicios aéreos para conectarse a vuelos de rutas largas, continuarán

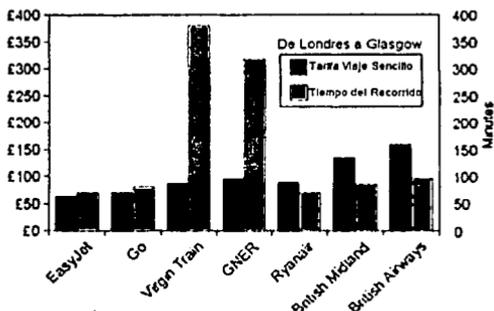


haciéndolo. Como se analiza mas adelante, las prácticas en precios adoptadas por las aerolíneas casi siempre muestran que el tráfico de punto a punto permite ganancias muchos mayores en términos de ingresos por kilómetro de las que permite el tráfico con conexiones. El efecto sobre la rentabilidad de las rutas cortas de una aerolínea puede por consiguiente ser aún mayor de lo que sugeriría la declinación en la demanda.

Las oportunidades proporcionadas por el transporte terrestre se derivan de la posible cooperación entre las aerolíneas y los sistemas terrestres de comunicación. Como se discutirá en la siguiente sección, el futuro crecimiento de la industria aérea se ve amenazado por la escasez de infraestructura y de la capacidad de manejo de pasajeros. También, para la mayoría de las aerolíneas, los servicios de rutas cortas tienden a ser solo marginalmente rentables. La alta incidencia de costos establecidos tales como tarifas de aterrizaje siempre ha hecho difícil alcanzar ganancias satisfactorias en estas rutas. Por otro lado, la mayoría de las rutas largas, tienden a ser mucho más rentables.

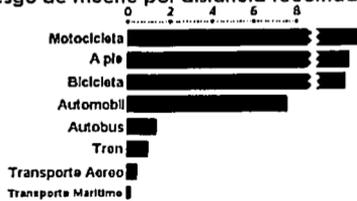
La oportunidad de establecer conexiones más flexibles y dinámicas entre el sistema terrestre y el aéreo, permitirá a los operadores terrestres transportar a los pasajeros de rutas largas a los centros aéreos, liberando de esta manera valiosos espacios de para servicios adicionales de rutas largas.

TABLA 28
Competencia entre aerolíneas y trenes en Inglaterra.



Fuente: Driving Airlines Business Strategies through Emerging Technology. Nawal K. Taneja

TABLA 29
Riesgo de muerte por distancia recorrida, 1995.



Fuente: UK Departamento de Transporte.

3.6 Análisis PESTE -- Factores Ambientales

En un gran número de áreas, los problemas ambientales afectarán tanto la naturaleza como las características de demanda de la aerolínea. Por consiguiente, ellas tendrán un impacto en las actividades de mercadotecnia.

3.6.1 Calentamiento Global

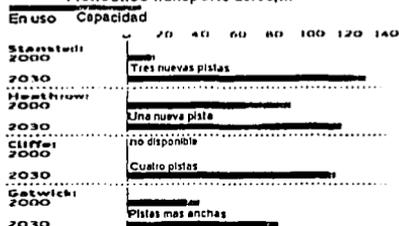
El siguiente ejemplo ilustra perfectamente las implicaciones de dicho factor: En el Reino Unido, el verano de 1995 fue excepcionalmente cálido. Los meses de mayo a septiembre estuvieron caracterizados por un clima soleado continuamente cálido. Sin embargo esto resultó ser desastroso para la industria del transporte aéreo. En 1995, la demanda de paquetes vacacionales aéreos a centros vacacionales Mediterráneos cayó cerca del 10 por ciento. Se asumió ampliamente, que esto sucedió porque muchas personas que habían dejado la reservación de sus vacaciones para el último minuto (generalmente una tendencia crecientemente característica del mercado) decidieron pasar sus vacaciones en casa en vez de soportar los algunas veces dudosos placeres de un vuelo de larga duración.

3.6.2 Escasez de Infraestructura

Durante las últimas tres décadas, la industria de las aerolíneas ha hecho un importante progreso en asegurar que sus actividades se vuelvan mas aceptables ambientalmente. En particular, las aeronaves se han vuelto mucho más silenciosas durante este tiempo. Desafortunadamente, el resultado no ha sido un alivio de las presiones ambientales que se oponen a la inversión en infraestructura para el sector aéreo

El resultado de estas presiones es que no es posible, y probablemente nunca será posible, para el sector aéreo expandirse a la velocidad, y en las locaciones, en que idealmente les gustaría. Esto quizá signifique que algunos de los planes de crecimiento de la industria no puedan ser realizados. En muchos otros casos, se necesitará llegar a un arreglo y adaptarse al nivel existente de la infraestructura.

TABLA 30
Demanda de servicios aeroportuarios
Pronóstico transporte aéreo, m



La capacidad y la demanda en los aeropuertos Ingleses

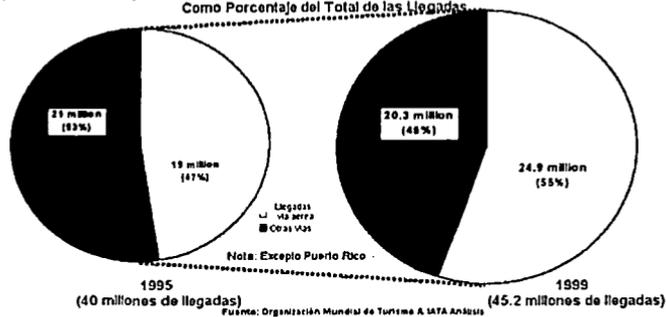
Fuente: departamento de Transporte

3.6.3 "Saturación de Turismo"

Todas las áreas que reciben turismo tienen una capacidad finita. Esto quizá se deba a factores tales como la cantidad limitada de alojamiento que puede proporcionarse. Sin embargo, es de mayor importancia, la sobre explotación que se haga de algún lugar turístico en particular y que puede significar que las razones por las que la gente viaja ahí sean frecuentemente eliminadas. Esta razón quizá incluya prestigio y estatus a través de la exclusividad del centro vacacional, los recursos naturales tales como fauna, o accesos a sitios de importancia histórica. Recordemos que, el ambiente de mercadotecnia de la industria aérea proporciona un antecedente crucial contra el cual los gerentes de las aerolíneas deben desarrollar sus políticas de mercadotecnia. Es claro que estas políticas no pueden ser formuladas aisladamente. En su lugar, ellas deben reflejar los factores de fondo ilustrados por el modelo de análisis PESTE.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TABLA 31
Importancia del Transporte Aereo para el Sector Turismo. Latin America/ Caribe: Llegadas de Pasajero
Como Porcentaje del Total de las Llegadas



De acuerdo con la investigación realizada por la Organización Mundial de turismo, sobre la participación del transporte aéreo en el total del transporte. Muestra que casi la mitad de los turistas internacionales viajan via aérea a sus destinos. Esta tendencia se ve incrementada por dos razones principalmente: Existe un la tendencia por la selección de destinos turísticos mas lejanos del punto de origen, y en segundo lugar la tendencia a tomar vacaciones mas frecuentes pero por ende mas cortas.

4 El Negocio de las Aerolíneas y Estrategias de Mercadotecnia

El estudio del cliente y del ambiente de mercadotecnia abarca dos pasos esenciales de la aplicación de los principios de mercadotecnia a la administración de aerolíneas. Ellos marcan, sin embargo, solo las etapas iniciales del proceso. Deben juntarse como parte de la siguiente fase: la formulación e implementación de una estrategia.

En el pasado, el pensamiento estratégico ha quizá sido relativamente poco importante para las aerolíneas. Ellas se beneficiaron de protección substancial a través del sistema regulatorio impuesto sobre ellas por los gobiernos. También, si las cosas salían mal, muchas aerolíneas podían esperar generosos subsidios por parte de los gobiernos que las poseían. La situación hoy ha cambiado totalmente, derivado del alcance y profundidad de los conceptos de desregulación y privatización. En el futuro, aún el actual legado de protección regulatoria y posesión estatal tendera a desaparecer casi en su totalidad.

Estos cambios no significan necesariamente malas noticias para la industria aérea. De hecho, en muchos aspectos están resultando en aerolíneas más sanas y mejor administradas. Sin embargo, ellos llevan las cuestiones de éxito y fracaso hacia un primer plano. Aquellos transportistas que toman decisiones estratégicas correctas serán recompensados con cuantiosas ganancias. Aquellas que fallen en hacerlo sufrirán de pérdidas substanciales, y en casos extremos, bancarota. Claramente, la cuestión de estrategia de aerolíneas debe formar parte importante de esta investigación.

4.1 Los Fundamentos

Durante esta investigación nos percatamos que en algunos libros de texto, se debate frecuentemente sobre las diferencias entre estrategia corporativa y estrategia de mercadotecnia. Esta es una distinción que merece ser clarificada. La estrategia "Corporativa" describe la dirección que una firma está tomando, y la estrategia de "Mercadotecnia" la contribución que el departamento de mercadotecnia hace a la implementación de la estrategia general. Sin embargo, es erróneo intentar definir una clara línea divisoria entre las dos, porque el resultado solo puede ser un argumento estéril. Si se toma una definición general de "Mercadotecnia", casi todas las actividades que una firma realiza tendrán un impacto en su habilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. La actividad de Mercadotecnia ciertamente no está confinada a aquellos que laboran dentro del departamento de marketing de la empresa en cuestión. La relación entre la estrategia "corporativa" y la de "mercadotecnia" no mantiene fronteras muy rígidas.

En cualquier firma, y ciertamente en cualquier aerolínea, el pensamiento estratégico será requerido en una variedad de niveles. Necesitará haber un plan estratégico general que trace la dirección de la firma completa. Una vez concluido esto, los gerentes con responsabilidades de área o regionales

necesitarán formular sus propios planes que asegurarán que su región haga la contribución necesaria al éxito general de la aerolínea. Tocaremos estos dos niveles de planeación en este capítulo.

Un último punto es digno de discusión. Se ha sugerido que en el moderno mundo de la aviación, el pensamiento estratégico y la planeación estratégica son un desperdicio de tiempo. Ciertamente es verdad que en un ambiente industrial crecientemente desregulado y en una economía mundial inestable es más y más difícil ver hacia el futuro con algún grado de certeza. Los partidarios de esta visión por consiguiente argumentan que cualquier intento por implementar un proceso de planeación estratégica solo impone los costos y retrasos de un procedimiento burocrático sin sentido. El procedimiento correcto, de acuerdo con esta escuela de pensamiento, es mantener el máximo grado de flexibilidad. La aerolínea puede entonces alterar su curso con poca anticipación, mientras las exactas circunstancias del futuro comienzan a volverse claras.

Esta visión puede ser decisivamente rechazada, por dos razones. Primeramente, algún grado de planeación es esencial, por simples razones prácticas. Cuestiones tales como la conformación de la flotilla de una aerolínea o la capacidad de sus sistemas de manejo de equipaje no pueden decidirse ni cambiarse de un día para otro. En segundo lugar, y más importante, la ausencia de planeación estratégica y pensamiento estratégico casi con certeza resultarán en oportunidades que se están perdiendo y las acciones necesarias para contrarrestar las amenazas no se estarán tomando. Administrar una aerolínea sobre una base diaria es frecuentemente una tarea aplastante para los gerentes, con constante necesidad de atender problemas operacionales. A menos que alguien en la organización esté tomando una visión estratégica, y esté también forzando a otros a hacerlo, no se formularán las preguntas importantes y no se resolverán los problemas que necesitan atención.

Más adelante, analizaremos las estrategias seguidas por las aerolíneas exitosas detalladamente. Por el momento, sin embargo, vale la pena remarcar que dos de las firmas más exitosas en la industria de la aviación durante los últimos veinte años han sido los transportistas Americanos *SouthWest* y *Federal Express*. Estos dos ejemplos son completamente diferentes en sus estrategias. *Southwest* se especializa en el transporte de pasajeros a bajos costos y tarifas, mientras que *Federal Express* se enfoca en el movimiento de un día para otro de paquetes pequeños urgentes. Esto ilustra que hay rutas diferentes, igualmente válidas hacia el éxito en el negocio de las aerolíneas. Lo que *Southwest* y *FedEx* tienen en común, sin embargo, es que a través de su historia, ambos se han mantenido fieles a sus principios estratégicos, mientras modifican su respuesta táctica de acuerdo con las circunstancias. Por ejemplo, *Southwest* nunca ha variado su política de uniformidad de flotilla (tiene una flotilla conformada únicamente por B737), ni el tipo de cliente al que se ha dirigido. *FedEx* se ha mantenido auténtico al concepto de traslado de un día para otro de puerta a puerta, a pesar de la flexibilidad de su respuesta táctica a las cambiantes condiciones de la industria.

Ambas firmas ilustran bien la importancia del pensamiento estratégico en la administración exitosa de las aerolíneas.

4.1.1 La Planeación Estratégica

En cualquier proceso de planeación lógico, se tendrán que cubrir cierta cantidad de etapas, y tomarse cierta cantidad de decisiones.

Las Etapas de la Planeación. Como mencionamos anteriormente, será necesario emprender actividades de planeación en los diferentes niveles de la compañía. En el centro, será un requerimiento para los gerentes senior trazar la dirección estratégica de la firma a largo plazo. Mientras tal actividad de planeación no necesita detallarse, se necesita formular y responder preguntas fundamentales sobre la dirección que el negocio debe tomar. Más allá de cualquier pregunta, debe estar la responsabilidad personal del CEO.

En los niveles más bajos de la compañía se necesitará planeación mas detallada para implementar la estrategia general de la compañía. Este nivel de planeación no necesita estar relacionado con las cuestiones básicas del futuro del negocio, excepto por el grado al cual los gerentes de nivel medio están involucrados en el proceso de consulta. Sin embargo, este necesita ser mucho mas detallado.

En todos los niveles de planeación, existe un principio importante que se aplica universalmente. Tanto como sea posible, aquellos que estarán involucrados en la implementación de un plan deben también ser consultados completamente sobre su formulación. La Planeación nunca debe convertirse en una actividad de "torre de marfil".

El término "Horizonte de la Planeación" se refiere a la extensión que un plan debe intentar cubrir. No hay duda de que la desregulación y la inestabilidad de la industria han reducido el periodo durante el cual la planeación detallada vale la pena. Es verdad que aún será necesario para la planeación central ver algunos años hacia adelante por razones prácticas asociadas con la planeación de flota etc. Esta forma de planeación también debe resultar en acuerdos acerca de los amplios principios estratégicos que gobernarán la manera en la cual se debe conducir un negocio. Sin embargo, no debe involucrarse con problemas tácticos por más de uno o dos años hacia adelante. Más allá de este horizonte a corto plazo, el ritmo cambiante de la industria lo hará obsoleto.

Si tal conclusión aplica a la planeación estratégica de la compañía, aplica aún mas a la actividad de planeación emprendida a nivel regional o Nacional para implementar un plan estratégico general. Estos planes deben dirigirse hacia una detallada descripción de las actividades que serán emprendidas en el siguiente año, y un análisis mas general basado en lo que quizá se hará en el año inmediatamente posterior. No valdrá la pena adentrarse más allá en el futuro.

Misión, Metas y Objetivos En cualquier proceso de planeación, necesita haber un claro entendimiento de lo que una firma está intentando alcanzar. Muchas firmas ahora comienzan este proceso desarrollando la llamada "Declaración de Misión". Esta es una simple descripción cualitativa de lo que la firma está intentando alcanzar durante el período cubierto por el plan.

Las declaraciones de metas no son suficientes para una planeación sana. En vez de eso ellas deben desarrollarse más allá como declaraciones de objetivos. Es aquí donde las metas son cuantificadas como criterios específicos calculables contra los cuales el éxito o fracaso de la firma serán juzgados.

Los objetivos más importantes, por lo menos para una firma privada serán aquellos que establezcan retornos financieros a la inversión tales como retorno en capital o retornos en los bonos o acciones de los accionistas. Otros se relacionarán con el crecimiento, la distribución de mercado y la ganancia.

El Posicionamiento, Alternativas Estratégicas y Evaluación Una vez que se han establecido las metas y los objetivos, la firma debe establecer su actual posición. Esto se hace usando la clásica fórmula SWOT de estudiar a la firma bajo los aspectos de Fortalezas, Debilidades; Oportunidades y Amenazas (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Las fortalezas de la firma son aquellos atributos con que cuenta, teniendo que enfocar el debate en como estas pueden ser optimizadas a su capacidad máxima y efectividad. Las debilidades son los problemas que ya existen, siendo la tarea dirigirse a corregirlos tan rápida y efectivamente como sea posible. Las oportunidades describen aquellos desarrollos que tienen lugar en el ambiente externo, los cuales, si se toman las acciones correctas, permitirán a la firma desarrollar mayores fortalezas en el futuro. Las amenazas son problemas en el ambiente externo que resultarán en la aparición de nuevas debilidades a menos que se tome acción correctiva. La Auditoría de Posición debe generar un buen entendimiento de la actual situación de la firma. Habiéndolo preparado, es útil frecuentemente el llamado "Caso de No Hacer Nada" (*Do Nothing Case*). La pregunta que se formula cuando esto se lleva a cabo es si la firma alcanzará o no sus objetivos si esta continúa hacia el futuro con exactamente las mismas políticas que ha seguido en el pasado. La respuesta a esta cuestión casi siempre es negativa, especialmente en las circunstancias cambiantes que prevalecen en la industria actualmente. Las aerolíneas usualmente tienen que encarar el reto del cambio. Si lo hacen, la siguiente etapa en el proceso de planeación es definir un número limitado de alternativas estratégicas exitosas. Entonces será necesario evaluar cada alternativa a través de un ejercicio de pronóstico, permitiendo la eventual selección del plan que ofrece la más alta probabilidad de cumplir las metas.

Por supuesto, cualquier ejercicio de pronóstico será incierto y siempre será necesario checar y volver a trabajar las evaluaciones contenidas en el plan usando diferentes y más negativas suposiciones. Este proceso es frecuentemente llamado Análisis de Sensibilidad, pero en la práctica no es más que un método de

sentido común para asegurar que la opción estratégica seleccionada sea resistente.

Formulando el Plan -- La Decisión de Participación de Mercado Al tomar decisiones sobre opciones estratégicas, las cuestiones fundamentales estarán relacionadas con los mercados en los cuales la firma participará. Esto sucede notablemente en el negocio de las aerolíneas.

Las decisiones de participación en la industria de las aerolíneas incorporan dos áreas posibles. Antes que nada, ellas frecuentemente tendrán un componente geográfico. En segundo lugar, ellas quizá involucren decisiones sobre cuáles segmentos de mercado deben ser atacados.

Con respecto a los aspectos geográficos, las aerolíneas claramente deben establecer un complejo equilibrio entre el riesgo y la recompensa. Ellas idealmente necesitarán una red de trabajo general para distribuir los riesgos de bajas de tráfico asociadas con problemas políticos o el comienzo de una recesión. Así mismo tendrán que mirar hacia el futuro introduciendo servicios en rutas que muestran la promesa de fuerte crecimiento futuro. Estas decisiones pueden facilitarse usando los principios teóricos de la Boston Box y la Matriz Ansoff

Las preguntas sobre cuáles segmentos de mercado deben ser atacados son igualmente desafiantes. Ha habido casos donde una aerolínea se ha establecido con un enfoque total en el mercado de los viajes de negocios. La aerolínea Escandinava SAS fue un buen ejemplo de esto en los años 80, donde por algunos años utilizó como slogan publicitario "La Aerolínea de los Viajeros de Negocios", obteniendo para su beneficio una alta proporción de este segmento de mercado.

El énfasis en el mercado de los viajes de negocios traerá el beneficio de una clara tarea de administración y de acceso al tráfico de altas ganancias. Esto tuvo un valor especial para SAS, dados los altos costos operativos de la aerolínea). Sin embargo, habrá cierta cantidad de problemas. Los viajes de negocios tienen un claro patrón de ascenso. En rutas de viaje corto será fácil llenar vuelos que salen durante los periodos de mañana y noche de lunes a viernes. Será mucho más difícil hacerlo a mitad del día, los fines de semana o durante los periodos vacacionales. También debe tenerse en mente que una posición de marca que se dirige hacia los viajeros de negocios traerá con ella un aura de exclusividad y altas tarifas las cuales harán difícil vender asientos excedentes disponibles durante periodos de temporada baja a los viajeros de placer conscientes del precio.

Otro problema de enfocarse en el mercado de los viajes de negocios es que las aerolíneas requieren grandes presupuestos para satisfacer las necesidades de los viajeros de negocios, sin la habilidad de expandirse por encima de los costos a través de una amplia base de tráfico. Vimos anteriormente como los viajeros de negocios requieren de altas frecuencias, boletos flexibles y estándares Premium

de servicio tanto en tierra como a bordo de las aeronaves, lo cual demanda fuertes erogaciones financieras. Nunca debe asumirse que altos rendimientos son lo mismo que altas ganancias.

Un problema final con respecto a la cuestión de un enfoque exclusivo en el mercado de los viajes de negocios es el del futuro. Como vimos anteriormente, en el futuro, los viajes de negocios crecerán, pero los viajes aéreos de placer crecerán marcadamente más rápido. Una aerolínea que se enfoque en los viajes de negocios por consiguiente correrá el riesgo de que sus acciones en el mercado total de transporte aéreo caigan. También estará ignorando importantes oportunidades de mercado, que consecuentemente estarán disponibles para los nuevos competidores.

Si un enfoque en el mercado de los viajes de negocios no es frecuentemente una solución ideal, es igualmente posible encontrar aerolíneas que solo intenten satisfacer las necesidades del viajero de placer. Las aerolíneas charter Europeas tales como *Britannia*, *LTU* y *Monarca* ilustran bien este punto.

Un enfoque en los viajes de tiempo libre les permite a las aerolíneas acceso al segmento de mercado de mayor crecimiento. También serán capaces de alcanzar bajos costos de operación, debido a los poco demandantes requerimientos del producto por parte de los viajeros de placer. En particular, porque la frecuencia y los tiempos de vuelo no son importantes, será posible usar aeronaves más grandes con utilidades más altas. Los estándares de comodidad de asientos también pueden mantenerse bajos a través de la utilización de menores espacios de asiento los cuales a su vez permiten que un mayor número de asientos se coloquen en cada aeronave.

Las llamadas "Aerolíneas del Mercado de Placer" también tienen problemas. Las ganancias promedio serán bajas, debido a la sensibilidad al precio por parte de la mayoría de los viajeros de placer. Más seriamente aún, los viajes de tiempo libre muestran severos patrones de temporada. En el norte de Europa, aunque los años recientes han visto un crecimiento en la demanda de invierno, el mercado aún muestra una pronunciada subida en los meses de verano: junio, julio y agosto. Debido a esto, las aerolíneas disfrutan de un abundante flujo de dinero durante este periodo, pero pueden experimentar reales problemas de flujo de dinero durante los meses de invierno. En norte América, por otro lado, en algunas rutas, los meses de invierno tienden a ser más ocupados que los de verano.

Por los problemas mencionados anteriormente, debe ser claro que todas las decisiones de participación en el mercado basadas en la explotación de un solo segmento de mercado tienen la ventaja de permitir un mayor enfoque, en el cual toda la organización está trabajando en los mismos productos y dirigiéndose al mismo tipo de clientes. Discutiremos estas ventajas más adelante. Los problemas asociados, sin embargo, consisten en que tal especialización no permite sinergias benéficas que serían posibles si diferentes productos se enfocaran a diferentes segmentos de mercado.

Estas sinergias están bien ilustradas por las decisiones de participación en el mercado tomadas por muchas de las aerolíneas más grandes del mundo. Estas aerolíneas son llamadas transportistas de "Mercado Total", dirigiendo sus productos a todos los segmentos importantes del mercado. Estas aerolíneas tienen una substancial presencia tanto en el segmento de negocios como en el de Placer, así como también son un jugador importante en el negocio del transporte de carga.

Intentar implementar esta ambiciosa estrategia resulta en una confusa tarea de administración de multi-producto. El beneficio es, sin embargo, que los riesgos son diseminados - es poco probable que todos los segmentos de mercado bajen al mismo tiempo - y que las sinergias substanciales estén disponibles. Por ejemplo, los viajes de negocios y placer, casi por definición, tienen diferentes patrones de demanda de temporada. Cuando los viajeros de negocios no están trabajando porque es un período de festividades tales como el Día de Acción de Gracias (*Thanksgiving*), semana santa, Navidad o Pascua, habrá una subida en los vuelos de placer. También, habrá sinergias entre el negocio de pasajeros y el de los vuelos de carga. Todas las aeronaves modernas tienen un substancial espacio de carga en la panza (*belly-hold-space*), y los pasajeros de una aerolínea también tendrán el beneficio de poder explotar este espacio de carga a un precio relativamente bajo con beneficios para sus clientes de más alta rentabilidad.

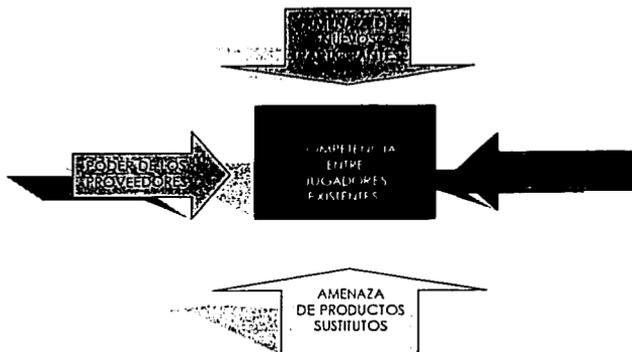
4.1.2 La escena competitiva

Además de tomar en cuenta los méritos intrínsecos y los problemas de las diferentes rutas y los diferentes segmentos de mercado, las aerolíneas deben claramente también tomar en cuenta la naturaleza de la competencia que ellas enfrentan, y del poder de negociación tanto de sus clientes como de sus proveedores.

En la estrategia de negocios, hay ahora un método estándar de hacerlo derivado de los trabajos del Profesor Michael Porter. La Propuesta de Porter (Porter, 1998: 365) es que las presiones competitivas que enfrenta una firma pueden ser útilmente subdivididas en las llamadas "Cinco Fuerzas" ilustradas en la figura siguiente. Aunque Porter no aplica el mismo este modelo a la industria de las aerolíneas, en realidad proporciona antecedentes apropiados contra los cuales revisar la toma estratégica de decisiones en una aerolínea.

TABLA 32

Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la competencia.

La primera de las Cinco Fuerzas es la competencia entre los jugadores establecidos de la industria. Demasiado frecuentemente, en la toma de decisiones estratégicas, la atención es erróneamente confinada a únicamente esta forma de competencia.

La segunda fuerza competitiva es la de la sustitución. Ya hemos mencionado algunas de las significativas amenazas competitivas de la sustitución que las aerolíneas están enfrentando. La más notable entre ellas es la videoconferencia, y la amenaza impuesta sobre los mercados de viajes cortos de las aerolíneas por medio de mejorar la competencia del transporte superficial - especialmente el ferroviario.

La tercera fuerza es la de la entrada de nuevos competidores - una fuerza particularmente reveladora en la industria de las aerolíneas. El negocio de las aerolíneas se encuentra (al menos en los países desarrollados) en la compleja situación de tener bajas y cada vez mas endebles, barreras de entrada, y algunas barreras substanciales que permiten a las firmas que fracasan evitar tener que salir de un mercado. Las barreras de entrada pueden presentarse en una variedad de formas y grados en todas las industrias, pero en la industria aérea juegan un papel determinante. Sin embargo, hoy, las tendencias desreguladoras las están eliminando progresivamente. En el mercado estadounidense y el europeo, los empresarios meramente tienen que satisfacer el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

criterio asociado con la seguridad y la estabilidad financiera. No hay en absoluto otras barreras regulatorias para la entrada.

Un segundo juego de posibles barreras para la entrada son aquellas relacionadas con los recursos. La entrada a una industria será difícil si los recursos necesarios para conseguirlo están en baja provisión. Uno de los recursos de la industria aérea - los espacios de aeropuerto - ciertamente se encuentran en baja provisión, y esto constituye una significativa barrera de entrada para las potenciales nuevas aerolíneas participantes. El grado al que lo hacen continuará en aumento, a menos que la industria se aleje del principio de "Derechos del Abuelo" el cual como hemos visto es actualmente usado para asignar espacios de aeropuerto. Aún aquí, algunas aerolíneas han, por un proceso de pensamiento lateral, sido capaces de entrar a los mercados usando aeropuertos poco utilizados fuera de la ciudad - El transportista Irlandés Ryanair es un buen ejemplo de esto. De otras maneras la situación de los recursos de aviación es frecuentemente fácil desde el punto de vista de un empresario que apenas empieza. La capacidad de las aeronaves está usualmente disponible relativamente a bajo costo en el mercado de segunda mano, especialmente durante periodos recesionarios. También, firmas de arrendamiento del sector como ILFC y *General Electric Capital Corporation* pueden generalmente proporcionar aeronaves con poco tiempo de anticipación. Los recursos de trabajo también se encuentran disponibles a bajo precio, con recesiones provocando el desempleo entre pilotos e ingenieros. Finalmente, y extraño a primera vista, las aerolíneas establecidas están usualmente deseosas de brindar a los recién llegados servicios tales como mantenimiento, manejo en tierra y reservaciones.

La cuestión de recursos como barreras de entrada representa una característica compleja y con frecuencia financieramente dañina de la industria aérea. Puede suponerse que las nuevas aerolíneas y su entrada al sector serían una característica común durante tiempos boyantes en el ciclo de intercambio, donde la posibilidad de ganancias estaría al máximo. Es en los tiempos prósperos, sin embargo, que el costo de los recursos es más alto, con altos precios de aeronaves, no hay recurso humano disponible, y capacidad establecida de las aerolíneas en campos tales como mantenimiento y manejo en tierra se necesitan para uso interno. Frecuentemente los periodos recesionarios son los que alientan la entrada debido a costos de recursos muy bajos. Sin embargo, cuando la entrada tiene lugar, se añadirá a los problemas de sobrecapacidad y resultará en crecientes pérdidas para las aerolíneas establecidas.

Otro tipo de barrera para la entrada es la barrera del costo. En algunas industrias, la entrada es extremadamente difícil debido a la existencia de significativas economías de escala, las cuales significan que los operadores a gran escala establecidos tendrán una decisiva ventaja en costos sobre la inevitablemente menor escala de operaciones de un nuevo competidor.

En la industria del transporte aéreo, la búsqueda de economías de escala está siendo constantemente usada como una razón para justificar la actividad de fusión y sustitución y el establecimiento de alianzas estratégicas entre las aerolíneas, aún así su existencia casi siempre resulta ser un mito. De hecho, algunas de las aerolíneas más grandes del mundo son también las que tienen los peores problemas de control de costos, con una desventaja en costos más marcada sobre los pequeños transportistas que son nuevos participantes que no tienen el beneficio ya sea de una operación a gran escala, o las ventajas que deben acumularse a partir de los efectos de la curva de aprendizaje. Las economías de escala, muy ciertamente no son una barrera a la entrada en la industria de las aerolíneas.

Una posible barrera más es la denominada barrera empresarial. Algunas industrias son poco atractivas para las empresas porque les falta glamour y un aura de emoción. Aparentemente nada podría estar más lejos de la verdad en la aviación. El transporte aéreo es una industria de alto perfil, y hay una eterna proliferación de empresas que desean establecer una aerolínea, a pesar de la aplastante evidencia de que alcanzar continua rentabilidad es extremadamente difícil.

Sobre todo, los competidores establecidos en la industria de las aerolíneas tienen poca o ninguna de la protección que las altas barreras de entrada pueden darles. Ellos también sufren porque, peculiarmente, hay barreras que previenen, o al menos retardan, la salida del negocio de la aviación. En muchas industrias caracterizadas por escasa barreras de entrada, existe un equilibrio en la competencia. Esto sucede porque la intensa competencia causada por la fácil entrada empuja a las firmas menos eficientes hacia la bancarrota. En el negocio de las aerolíneas, sin embargo, tal proceso es deformado grandemente, por dos factores. Primeramente, con respecto a las aerolíneas poseídas por el estado, los gobiernos que las poseen frecuentemente parecen determinados a mantenerlos en el negocio aún al costo de substanciales y continuos subsidios por medio del cobro de impuestos. La estructura de la industria de aviación Europea y latinoamericana, y el desempeño en el aspecto financiero de las aerolíneas, quizá sería muy diferente si todas las aerolíneas poseídas por el estado que producen pérdidas hubieran sido forzadas a la liquidación.

En segundo lugar, en los Estados Unidos, las aerolíneas han sido capaces de tomar ventaja del llamado Capítulo 11 reglas de bancarrota. Estas permiten a las firmas en aprietos obtener protección de la corte de sus acreedores, protección que les niega a los acreedores la opción de poner a la firma en receptoría para tratar de recuperar por lo menos algo de lo que se les debe. Aunque el refugio del Capítulo 11 está teóricamente disponible a todas las firmas de Estados Unidos, las aerolíneas han estado entre los usuarios más entusiastas de él. *Continental Airlines* y *TWA* son ambas ejemplos de transportistas que entraron y subsecuentemente emergieron de la protección del Capítulo 11 (Ver Belune, 1988)

La combinación de bajos barreros de entrada y maneras significativas para que las aerolíneas eviten salir de la industria es seria. En los mercados de aviación tanto Europeos como Americanos esto ha significado un empeoramiento de los problemas de sobrecapacidad durante los periodos recesivos, con un frecuente efecto desastroso sobre las finanzas de las aerolíneas.

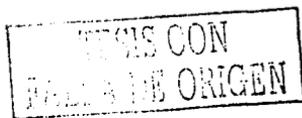
La siguiente de las Cinco Fuerzas en el modelo de Porter es el del Poder de los Clientes. En la industria aérea, hay señales preocupantes de que el Poder de los Clientes continúa incrementándose, esto representa un significativo efecto adverso en la rentabilidad de la industria.

El Poder de los Clientes afecta por dos factores en particular: el número de clientes que una firma tiene y la existencia por otro lado de los llamados "Costos de Cambio" (*Switching Costs*). Analizaremos cada uno de estos puntos en su momento. Generalmente, entre mas pequeño sea el número de clientes que un negocio tiene, mayores serán las acciones de negocio de la firma controladas por cada cliente. A su vez, los clientes estarán en buena posición para enfrentar una firma contra otra en busca del mejor trato posible para ellos.

En la industria de las aerolíneas, hay un área clara donde este tipo de poder del cliente se está incrementando. Ya hemos visto, que los agentes de viajes constituyen "clientes" importantes para las aerolíneas. Esto es porque los agentes tienen oportunidades de recomendar a los pasajeros que no tienen fuertes preferencias por cierta marca, cuales decisiones de aerolínea deben tomar.

La industria de las agencias de viajes está actualmente sufriendo un periodo de substancial cambio estructural. Pequeños e independientes agentes de viajes están encontrando más y más difícil competir y, en muchos mercados están desapareciendo. Su exterminación se acelera por un mayor crecimiento de las gigantescas firmas multinacionales, las cuales están tratando de usar su poder de negociación para extraer mejores tratos de las aerolíneas en áreas tales como el pago de comisiones predominantes e incentivos. El creciente poder de estas firmas está causando significativa preocupación por el momento, y se encuentra entre las razones por las cuales las aerolíneas están teniendo que enfrentar la muy desafiante cuestión del futuro de los canales de distribución. Este problema es considerado completamente en los capítulos finales de esta investigación.

El problema de los costos de cambio - o mejor dicho, la falta de ellos en la industria de la aviación - es potencialmente alarmante al entender la actuación de las ganancias de las aerolíneas. En algunas industrias, las firmas con una substancial base de clientes se benefician de un considerable grado de protección por parte de las actividades de los competidores agresivos. Esto sucede porque los clientes deben hacer una considerable inversión de tiempo y esfuerzo para cambiar de un proveedor a otro. Por ejemplo el sostenimiento de cuentas bancarias privadas exhibe cierto grado de inercia, con los clientes frecuentemente continuando con la misma cuenta en el mismo banco por muchos años aún no estando satisfechos con el servicio que están recibiendo o



sospechan que un mejor valor por dinero quizá se encuentre disponible en cualquier otro lugar. Esto sucede porque cambiar una cuenta bancaria puede llevar una cierta cantidad de tiempo.

En muchas áreas de la mercadotecnia de las aerolíneas, los transportistas tienen poca o ninguna protección sobre *Switching Costs*. Por ejemplo, una aerolínea quizá esté obteniendo substanciales ingresos de una firma con la cual ha llegado a un acuerdo de viajes corporativos. Este trato ofrece a la firma un descuento en tarifas aéreas publicadas, como pago a su lealtad. Desafortunadamente para la aerolínea, será una tarea simple para la persona responsable de la compra de viajes enviar un memo a todos los ejecutivos de la compañía pidiéndoles reservar con el nuevo transportista. Es cierto que estos ejecutivos quizá estén reacios a hacer este cambio debido al millaje que han construido en el Programa de Viajero Frecuente de la primera aerolínea - de hecho, uno de los más importantes efectos de los Programas de Viajero Frecuente quizá sea construir una medida de protección contra el Costo de Cambio que nunca existió antes - pero aún este problema puede ser confrontado por la segunda aerolínea dando substanciales créditos de millaje libre.

La última de las Cinco Fuerzas de Porter es la llamada Poder de los Proveedores. Esta postula que en cualquier situación donde uno o un pequeño número de proveedores tengan control de un recurso crucialmente necesario, estos proveedores serán capaces de obtener altas ganancias para ellos y consecuentemente mantener bajas las ganancias de aquellos a quienes proveen.

La industria de las aerolíneas muestra un gran número de ilustraciones de este poder del proveedor. Por ejemplo, Actualmente, todas excepto la más radical de las aerolíneas necesitan los servicios de las firmas de Sistemas Globales de Distribución. Estos sistemas les permiten a los agentes de viajes de todo el mundo hacer reservaciones con la aerolínea en cuestión. Sin embargo, por su parte, las aerolíneas tienen que pagar substanciales tarifas de reservación a las compañías de Sistemas Globales de Distribución.

La industria de los Sistemas Globales de Distribución está hoy altamente concentrada, reflejando las muy substanciales economías de escala que afectan tanto el desarrollo como la operación de una compañía de este tipo. Cuatro firmas - SABRE, *Galileo International*, *Worldspan* y *Amadeus* explican una muy alta proporción de la actividad total de los Sistemas Globales de Distribución. Además, por una gran variedad de razones, un Sistema Global de Distribución tiende a dominar áreas geográficas particulares. Por ejemplo, se cree que más del 80 por ciento de los agentes de viajes en el Reino Unido son usuarios de Galileo, mientras que una proporción igual de agentes en Francia están conectados a Amadeus. Claramente, las aerolíneas que esperan vender en estos mercados deben firmar un acuerdo de participación con el Sistema Global de Distribución dominante. Este Sistema Global estará en buena posición para dictar cual debe ser el nivel de las tarifas de reservación, con un impacto

correspondiente en la rentabilidad de la aerolínea. Por consiguiente, no es sorprendente, que las tarifas de reservación han sido un tema controversial en años recientes, especialmente con aquellas aerolíneas que no tienen acciones en un Sistema Global de Distribución importante.

4.2 Familias Estratégicas

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es útil para entender las fuerzas competitivas que trabajan en la industria de las aerolíneas. Un segundo modelo de Porter, nos permite una visión más allá dentro de las opciones de las cuales las aerolíneas pueden elegir su estrategia.

Este modelo no es nuevo. Se propuso hace aproximadamente veinte años. Por mucho tiempo, sin embargo, su aplicación a la industria de las aerolíneas no fue apropiada, porque el sistema estaba impregnado de regulación por parte del gobierno y evitaba el surgimiento de claros grupos de familias estratégicas. En años recientes, sin embargo, el proceso de desregulación ha significado que tales familias hayan aparecido. Ellas en realidad se ajustan a lo que Porter describe como: Liderazgo en Costo, Diferenciación y Enfoque. La propuesta es que las firmas que pueden trabajar exitosamente en una de estas áreas serán capaces de establecer y sostener una ventaja competitiva. A aquellas que no lo hacen Porter las describe como: "Perdidas en el Medio" (*Lost-in-the-middle*). Ellas encontrarán al éxito difícil de alcanzar.

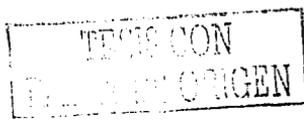
Los principios teóricos que fundamentan cada una de estas posiciones son muy sencillos. Una firma líder en costos será aquella que utiliza recursos mínimos y los convierte en productos con el más alto nivel de eficiencia. La alta eficiencia a su vez se traducirá en bajos precios de venta. Al mismo tiempo, los Líderes en Costos necesitarán hacer un juicio crucial sobre las características del producto que los clientes sacrificarán y no sacrificarán para ganar acceso a los precios bajos. Si ellos pueden hacer este juicio correctamente, y mantener su efectividad, podrán tener éxito. Si por cualquier razón, ellos pierden su ventaja en costos la supervivencia será difícil o imposible.

TABLA 33
Ventajas Estratégicas
Exclusividad percibida Posición de bajo costo
por el Cliente

Total de la Industria	DIFERENCIACION	LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	ENFOQUE	
Un segmento de la Industria en Particular		

FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la competencia.1998.



Los diferenciadores son firmas que buscan éxito a través de las sinergias de producir diferentes productos para diferentes segmentos del mercado bajo la misma sombrilla. Las sinergias pueden tomar formas variadas como por ejemplo: una más amplia distribución de costos de operación o patrones más continuos de demanda y flujo de dinero. El problema es que tal firma tendrá un difícil reto de administración al tratar de compaginar simultáneamente, las necesidades de diferentes clientes y administrar diferentes procesos de producción.

Las firmas de enfoque son las que toman solo una actividad y concentran todos sus esfuerzos en ella. Estas firmas renuncian a cualquier posible beneficio de sinergia que pudiera estar disponible produciendo una variedad de productos. Ellas basan su búsqueda de Ventaja Competitiva Disponible en el establecimiento de pericia indiscutible en su área de especialización, una pericia que les permitirá proporcionar mejor valor por dinero que un jugador de diferenciación que esté intentando mercadear el mismo producto.

4.2.1 "Liderazgo en Costo" en la Industria de las Aerolíneas

La actual atención que se da a las estrategias de liderazgo en costo en la industria de las aerolíneas es consecuencia en gran medida del éxito sostenido de una aerolínea: la aerolínea Americana *Southwest*. *Southwest* ha sido continuamente rentable casi desde su fundación en 1973. Sin embargo, comenzó a recibir particular atención, durante la recesión de 1991 a 1994. Este fue un momento en que todos los otros grandes transportistas en los Estados Unidos sufrieron pérdidas inmensas, casi \$13 billones de dólares. Aunque las ganancias de *Southwest* declinaron un poco, se mantuvieron rentables durante este tiempo. Por consiguiente, no es sorprendente que su estrategia haya sido sujeto de detallado escrutinio y muchas aerolíneas que intentan copiar su éxito han aparecido tanto en los Estados Unidos como en Europa.

Southwest Airlines regularmente alcanza costos unitarios de operación que se encuentran entre los más bajos de toda la industria en los Estados Unidos. Sin embargo, tales datos no exponen completamente el grado de optimización de costos de la aerolínea. *Southwest* es una aerolínea con uno de los promedios en rampa más bajos de la industria. Normalmente, tales aerolíneas muestran altos costos unitarios derivados del impacto desproporcionadamente alto que los costos tales como tarifas de aterrizaje y gastos de manejo en tierra tienen sobre ellas. Si se excluyen los efectos del tiempo en rampa, entonces los bajos costos de *Southwest* se vuelven aún más claros.

Tal situación no ha llegado por accidente. La aerolínea ha tomado una serie de decisiones dirigidas a racionalizar sus procesos de negocios para producir los costos de operación más bajos posibles. También ha tenido el juicio necesario con respecto a las características del producto que sus clientes sacrificarán y no sacrificarán para ganar acceso a bajos precios. Por consiguiente, la aerolínea ilustra muy bien los principios de Liderazgo en Costos.

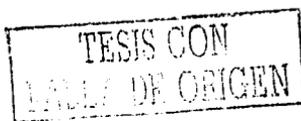


TABLA 34
El modelo de bajo costo de Southwest Airline
Características del producto

Tarifas	Bajas Simple. Sin restricciones Punto a punto. No interlineates
Distribución	Agentes de viajes y Ventas directas. Sin boleto.
A bordo	Clase única. Alta densidad No hay asignación de asientos No alimentos Solo Botanas y bebidas gaseosas
Frecuencia	Alta
Puntualidad	Muy buena

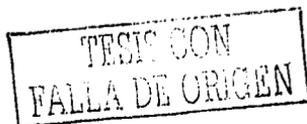
Características operativas

Flota	Un solo tipo de aeronave (boeing 737) 4 variantes Alta utilización más de 11 horas diarias.
Rutas	Cortas en promedio 800 Km
Aeropuertos	Secundarios o poco congestionados. Tiempo promedio en rampa 15-20 minutos.
Metas de crecimiento	Objetivo 10 por ciento anual. Máximo 15 por ciento.
Personal	Salario competitivo Participación de las utilidades desde 1973. Alta Productividad.

Fuente Doganis. Rigas. The airline business in the 21st century. 2002 Routledge pag.134.

Con respecto a los procesos de negocios, *Southwest* es antes que nada un fiel discípulo de las filosofías de flota homogénea. La aerolínea usa únicamente aeronaves Boeing 737 - un total de 332 al momento de escribir esta investigación. Aunque si bien es cierto que la flotilla de la aerolínea consiste en diferentes modelos de aeronaves 737 con sus series 200, 300, 500 y ahora 700 siendo voladas. Sin embargo, aún, enfocarse en una familia de aeronaves trae importantes reducciones en costos en áreas tales como entrenamiento de pilotos y la utilización de inventarios de refacciones.

La posición de liderazgo en costos de *Southwest* también se basa en una extremadamente alta utilización de sus recursos. La aerolínea rutinariamente programa turnos de regreso para sus aeronaves de 15 y 20 minutos. El resultado es que la utilización de sus aeronaves promedia entre diez y doce horas por día, a pesar del bajo promedio de recuperación de las aerolíneas. Esto a su vez permite que los costos fijos de las aeronaves se distribuyan ampliamente. Por supuesto, no es posible mantener tan alto promedio de utilización sin una gran cantidad de

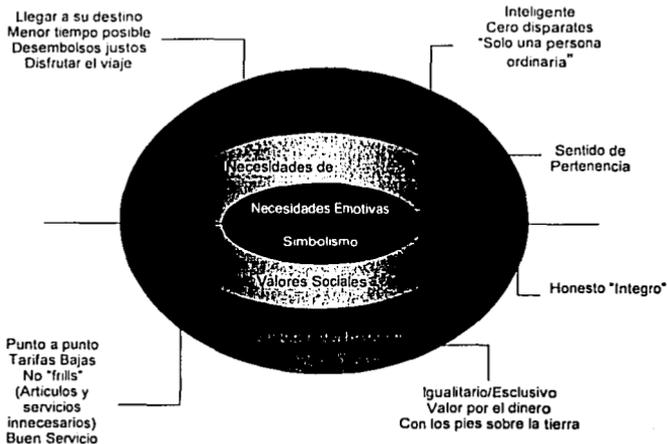


planeación de los procesos de negocios que son la razón fundamental de este. Por ejemplo, *Southwest* tiene una clara política de evitar los gigantescos y congestionados aeropuertos centrales donde es posible. La aerolínea favorece el uso de aeropuertos regionales más pequeños, lo que acarrea beneficios a los clientes porque tienden a localizarse mucho más cerca del centro de las ciudades a las que sirven. Ellos tienden a tener tarifas de aterrizaje más bajas y permiten viajes más cortos en taxi y una pronta disponibilidad de espacio para las aeronaves. Esto nuevamente reduce el tiempo entre una operación y la otra.

La reducción de tiempos entre un vuelo y otro también son favorecidos por la naturaleza de operación de *Southwest*. El promedio de permanencia en rampa de la aerolínea es, como hemos visto, muy corto, significando que la recarga de combustible puede realizarse en poco tiempo. Muy poco o ningún servicio de alimentos se ofrece generalmente bolsitas de cacahuates- por lo tanto el servicio de cocina es una tarea fácil. También, y más controverialmente, la aerolínea no ofrece asientos preasignados, ni siquiera al momento de registro en el aeropuerto. El proceso entre un vuelo y otro es que los pasajeros que terminan su vuelo salgan por la puerta frontal de la aeronave mientras que los pasajeros que inician su vuelo abordan por la puerta trasera. Los pasajeros que abordan son alentados por los sobrecargos a que se sienten en cualquier lugar disponible.

TABLA 35

Desarrollo de producto basado en la relación de marca: Southwest Airlines



Fuente : Taylor Nelson Sofres and Focus Research

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Un aspecto más allá donde *Southwest* ha trabajado para alcanzar bajos costos de operación es con los costos de distribución. El área completa de distribución se ha vuelto extremadamente controversial en años recientes, debido a dos costos, que se incrementan constantemente: las tarifas de reservación cobradas por las firmas de Sistemas Globales de Distribución, y las comisiones pagadas a los agentes de viajes. Ambos temas son cubiertos en detalle en esta investigación.

Las tarifas de reservación de los Sistemas Globales de Distribución se pagan cada vez que un récord de nombre de pasajero se crea vía el sistema de la computadora de la firma de Sistemas Globales de Distribución. Ellas son calculadas como una tarifa plana, en vez de un porcentaje de la tarifa pagada. Mientras esto refleja correctamente los costos en que incurre la compañía de Sistemas Globales de Distribución - la distancia subsecuentemente recorrida por el pasajero es irrelevante para ellos - esto significa que las tarifas de reservación afectan a las aerolíneas de viajes cortos y bajas tarifas a un grado desproporcionado.

Hoy, *Southwest* es una de las pocas firmas que no trabaja con firmas importantes de Sistemas Globales de Distribución tales como *Worldspan* o *Galileo International*. En vez de eso, la aerolínea ha instalado sus propias terminales de sistemas computacionales básicos dentro de las oficinas de los agentes de viajes que deseen trabajar con ellas, argumentando que la industria de los Sistemas Globales de Distribución ha producido sistemas con un costoso grado de funcionalidad que *Southwest* no requiere.

Con respecto a la cuestión de los argumentos sobre las comisiones de los agentes de viajes, la política de *Southwest* ha sido impulsar a los pasajeros a reservar directamente con la aerolínea por teléfono, o, crecientemente a hacer reservaciones en línea a través de Internet. También ha sido una pionera del llamado "Viaje sin boleto" donde a los pasajeros no se les emiten boletos de papel antes de su viaje. El "viaje sin boleto" elimina situaciones donde se paga una comisión a un agente de viajes por emitir un boleto, aún cuando la reservación original ha sido hecha directamente con la aerolínea.

Áreas tales como la homologación de flota, utilización de las aeronaves y los costos de distribución ilustran claramente áreas donde las aerolíneas "líderes en costos" pueden refinar sus procesos de negocios para alcanzar bajos costos de operación. De igual importancia para una posición sostenible de liderazgo en costos está el juicio que debe hacerse con relación a los sacrificios que los pasajeros harán y no harán en búsqueda de tarifas mas bajas.

Aquí, está absolutamente claro que un sacrificio que la gente no hará es el de la seguridad. *Southwest* ha tenido un récord de seguridad intachable desde su fundación en 1973. Otro aspecto que aparentemente los pasajeros no sacrificarán es el de un desempeño adecuado en el rubro de la puntualidad. *Southwest*, fue la aerolínea más puntual entre las más importantes en los Estados Unidos por largos periodos en los 1990s - un logro impresionante considerando sus pausas tan breves entre un vuelo y otro.

Con respecto a los estándares de servicio al cliente, parece que los pasajeros requieren sentir que están obteniendo valor por dinero. Como hemos recalorado anteriormente, *Southwest* no ofrece comidas en sus vuelos y las bebidas tienen que pagarse. Sin embargo, la aerolínea tiene el nivel mas bajo de quejas por parte de los clientes de todos los importantes transportistas en los Estados Unidos. Presuntamente la aerolínea ha identificado exitosamente las preferencias de sus clientes, manteniendo en mente que sus vuelos son muy cortos y que consecuentemente la ausencia de comidas a bordo es menos notable de lo que sería el caso de un transportista con rutas largas.

TABLA 36
El perfil comercial de una aerolínea de bajo costo.



Fuente: Mercer management Consulting, 2002

Los 3 elementos principales en el diseño de una aerolínea de bajo costo son:

DETALLES		
SIMPLICIDAD DEL PRODUCTO	POSICIONAMIENTO	COSTOS MINIMOS DE OPERACIÓN
NO ALIMENTOS; BEBIDAS NO HAY CLASE DE NEGOCIOS Y SNACKS GRATIS.	VIAJEROS DE PLACER	SALARIOS BAJOS
ESPACIO DE ASIENTOS REDUCIDO (MAYOR CAPACIDAD)	VIAJEROS DE NEGOCIOS	BAJAS TARIFAS DE AEROPUERTO
NO RESERVACION DE ASIENTOS.	CONCIENTES DEL PRECIO.	BAJOS COSTOS DE MANTO. Y CAPACITACION DERIVADO DE LA HOMOGENEIDAD DE LA FLOTA
NO CUENTA CON PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE	RUTAS CORTAS SIN ESCALAS PUNTO A PUNTO.	ALTA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS.
	GRAN NUMERO DE FRECUENCIAS	PROCESOS DE ABORDAJE SIMPLES Y EXPEDITOS
	MERCADOTECNIA AGRESIVA.	NO CARGA AEREA
	AEROPUERTOS SECUNDARIOS.	NO HUB SERVICES
	ALTO NIVEL DE COMPETENCIA	BREVES PERIODOS DE LIMPIEZA
		PAGO MINIMO DE COMISIONES
		GRAN PORCENTAJE DE VENTAS VIA INTERNET.

Un área final donde está claro que algunos clientes harán sacrificios es con la cuestión de un producto interlíneas y transferible. *Southwest* no realiza conexiones con ninguna otra aerolínea. Por consiguiente no cotiza a través de tarifas. Los pases de abordar para un viaje multisector involucran una transferencia a la red de *Southwest*. Finalmente, la aerolínea no transfiere

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

equipaje. Si un pasajero desea unirse a la red de *Southwest* y ya ha registrado equipaje, el debe reclamar su maleta y volverla a registrar de la misma manera que lo haría un pasajero que apenas inicia un viaje.

Los ahorros en costos asociados con la ausencia de una capacidad interlineal son muy substanciales. Sin embargo, ellos representan un ahorro en costos que los pasajeros de punto a punto son muy felices de aceptar porque les elimina el elemento de la tarifa que se usa para pagar los costos de interlíneas - un servicio que ellos no requieren.

El concepto de liderazgo en costo es fascinante en la toma de decisiones estratégicas de una aerolínea. Además del sostenido éxito de *Southwest*, la creciente tendencia hacia la desregulación les está dando a otras aerolíneas oportunidades de aplicar filosofías de liderazgo en costos en otros mercados. La aerolínea Irlandesa Ryanair, la aerolínea Inglesa Easyjet y la aerolínea Belga Virgin Express son todos ejemplos de esto en Europa por el momento.

TABLE 37
La pandilla de Southwest
Aerolíneas de bajo costo

	Southwest	Ryanair	EasyJet
Aeronaves	332	31	18
Rutas	280	43	28
Saldas Diarias	2,548	217	144
Margen de ganancia, %*	18.0	24.3	8.3

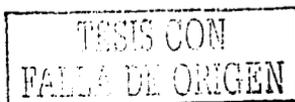
*antes de impuestos, Último estado financiero

Fuente: Schroder Salomón Smith Barney; J.P. Morgan.

4.2.2 "Diferenciación" en la Industria de las Aerolíneas

Aunque las filosofías de Liderazgo en Costos se están volviendo indudablemente más importantes en la industria del transporte aéreo, también es verdad decir que la mayoría de las aerolíneas establecidas hace mucho tiempo no son exponentes de este concepto estratégico. En vez de eso, se definen como "Diferenciadores". En los Estados Unidos, *American Airlines*, *United* y *Delta* - las llamadas Tres Grandes - pueden encajar dentro de esta familia estratégica. En Europa, ejemplos exitosos son *British Airways*, *KLM* y *Lufthansa*. En el Lejano Este, *Cathay Pacific* y *Singapore Airlines* son otras ilustraciones de Diferenciadores.

Todas estas aerolíneas ilustran tanto las ventajas como las desventajas de una filosofía de Diferenciación. Todas estas son aerolíneas multi-producto, dirigiéndose a posicionar productos para explotar todos, o casi todos, los segmentos de mercado disponibles. Por consiguiente, todas ellas tienen una presencia substancial tanto en el mercado de pasajeros como en el de carga. Con respecto a las actividades de los pasajeros, ellas ofrecen diferentes productos para abastecer todo el espectro de requerimientos de los pasajeros



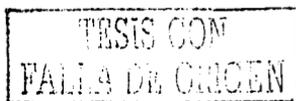
desde la cara y lujosa combinación de características de productos que conforman la Primera Clase, hasta las tarifas de descuento con estándares de producto más bajos al final de su aeronave en la cabina Económica.

Los beneficios de tal filosofía estratégica son fuertes. Las sinergias discutidas en este capítulo estarán ciertamente disponibles, permitiendo, por ejemplo, la producción conjunta tanto de capacidad de pasajeros como de carga y de patrones más uniformes de demanda por parte de los pasajeros. También habrá ventajas distintivas acumulándose a través de la más amplia distribución de riesgos.

A pesar de estas ventajas, los verdaderos jugadores de Diferenciación están involucrados en muy altos costos de producción. La tarea de administración que ellos enfrentan es compleja y confusa, con los diferentes productos que ellos ofrecen frecuentemente causando inconsistencias en la estrategia que tienen que resolverse. También el hecho de que se sirva a una amplia red de rutas, que tienen diferentes distancias y densidades de tráfico significa que es imposible seguir una política de sociedad de flotilla. Una flotilla mixta está destinada a ser más costosa de operar. Finalmente, las diferentes necesidades de sus clientes significan que sumas substanciales tienen que invertirse si es que se pretende satisfacer el completo espectro de las necesidades de los clientes. Por ejemplo las aerolíneas de Diferenciación hoy están invirtiendo en instalaciones de aeropuerto mejoradas tales como instalaciones de registro y salas de espera, lujo a bordo a través de mejores y mayores cabinas de Primera Clase y Clase de Negocios, y en áreas tales como la Administración de Ingresos, Programas de Viajero Frecuente y construcción de marca. Por consiguiente, si se pretende que sean rentables, las aerolíneas basadas en Diferenciación deben exprimir al máximo los beneficios de las sinergias multiproductos.

Al intentar hacer esto, el tamaño y alcance de la red de la aerolínea será crucial para su éxito. Como regla general, entre más grande sea la red, es más probable que una estrategia de Diferenciación sea exitosa. Una amplia red permite una distribución de riesgos - es poco probable que todas las rutas en tal red sean afectadas por una baja de tráfico al mismo tiempo. También dará una mayor habilidad para que la aerolínea se auto alimente. Los pasajeros tienen una clara preferencia por las conexiones dentro de la misma aerolínea en vez de conexiones interlineales, por definición, una aerolínea con una amplia red, hace al Programa de Viajero Frecuente de esa aerolínea más atractivo, permitiéndoles a los miembros del programa acumular puntos más rápido y gastarlos de maneras más atractivas.

Dada la vital importancia de la red para la exitosa implementación de una estrategia de diferenciación, nuestra suposición sería que las aerolíneas estarían engranando en una agresiva política de fusión y sustitución para asegurar que sus redes tengan un alcance global. Por supuesto ellas no pueden hacerlo. Como se discutió anteriormente la industria de las aerolíneas es aún caracterizada por



un arcaico sistema de reglas sobre la posesión de aerolíneas, con los gobiernos limitando la participación accionaria extranjera en las aerolíneas domésticas.

Por consiguiente, las actividades de sustitución y fusión han sido limitadas a situaciones donde las aerolíneas en el mismo país (o en el caso de la unión Europea, dentro del mismo bloque de intercambio) se han juntado. En otros casos para ganar los beneficios del tamaño de la red, las aerolíneas han tenido que caer en otro expediente - el de la alianza estratégica. Esta es un área de interés muy activa al momento de escribir esta investigación, y debemos dedicarles espacio considerable a tales alianzas.

4.2.3 Alianzas de Aerolíneas

El escenario mundial de las alianzas estuvo muy activo a través de los años 90 y principios de este siglo, con un gran número de ellas siendo registradas en pares o grupos de aerolíneas durante la década. Sin embargo, por mucho tiempo, la posición fue muy poco clara, siendo usado el término "alianza" para en realidad describir una amplia variedad de relaciones de negocios entre aerolíneas. También fue notablemente inestable, con alianzas que parecían prometedoras frecuentemente solo durando un año o dos antes de que un reñido divorcio tuviera lugar.

TABLA 3B
Alianzas globales más importantes

Star Alliance	oneworld	Wings	SkyTeam
Air Canada	Aer Lingus	Alitalia	Aeromexico
Air New Zealand	American	Continental	Air France
All Nippon	British Airways	KLM	CSA Czech™
Ansett Australia	Cathay Pacific	Northwest	Delta
Austrian Air Group	Finnair		Korean Air
British Midland	Iberia		
Lufthansa	Lan Chile		
Mexicana	Qantas		
SAS	Sabena*		
Singapore Airlines	Swissair*		
Thai Airways			
United			
Varig			

Fuente: Merrill Lynch, Cambridge Energy Research Associates.

Sin embargo, para el final de la década, una situación mas madura había emergido. Se estaba volviendo claro para entonces que las aerolíneas Diferenciadas del mundo se estaban dividiendo en cuatro grupos. La Tabla anterior, ilustra esto. Al momento de escribir esta investigación, las "Grandes Cuatro" se componen de *Star Alliance*, basada al rededor de Lufthansa y United, *One World*, esencialmente fundada por American Airlines y British Airways, la alianza que aparece como pionera por KLM y Northwest Airlines, y *Qualiflyer*, la cual tiene a *Swissair* como su miembro mas importante.

En términos de las diferentes formas de cooperación entre alianzas, está ahora claro que hay dos razones dominantes para la formación de estas alianzas. Las aerolíneas que las han formado están buscando ventajas en costo ganando creciente acceso a las Economías de Escala, y beneficios de mercadotecnia a través de Economías de Alcance. Analizaremos cada una de estas en su momento.

Con respecto a las economías de Escala, las aerolíneas esperan ganar los beneficios del creciente poder de negociación, especialmente con los fabricantes de aeronaves y aeromotores. Tales ventajas, aunque significativas en principio son notoriamente difíciles de alcanzar en la práctica porque las discusiones entre los socios de las aerolíneas casi siempre se rompen. Con respecto a la planeación de flotilla, aún cuando pueden acordar sobre cuáles tipos de aeronaves ordenar, frecuentemente ocurren disputas sobre los detalles de especificación de aeronaves en áreas tales como diseño de cabina y galeras.

El área más prometedora para las Economías de Escala es la del manejo en tierra, porque dos aerolíneas pueden generalmente estar de acuerdo en que la aerolínea doméstica manejará a ambos transportistas al final de sus rutas. Quizá también se vuelva posible establecer equipos de ventas conjuntas, y tener oficinas de ventas conjuntas y escritorios de boletos en el aeropuerto, aunque tales aventuras involucren una pérdida de independencia la cual quizá haga que las aerolíneas más cuidadosas estén renuentes a aceptarlas. Aunque las Economías de Escala quizá sean una útil característica de una relación de alianza, el éxito o fracaso de una alianza casi nunca dependerá de ellas. La mayoría de las aerolíneas se comprometen con las alianzas con la esperanza de que ganarán en poder de mercadotecnia, a través de las Economías de Alcance y que su línea inferior se beneficiará como resultado.

De estos beneficios de mercadotecnia el original, y aún frecuentemente el más importante es el llamado "código compartido". Ya hemos discutido la preferencia de los clientes por las conexiones en línea. Es imposible para una aerolínea siempre ofrecer a sus pasajeros vuelos en línea, simplemente porque ningún transportista hoy tiene una red que cubra el globo. Sin embargo, si la aerolínea puede firmar un acuerdo con otro transportista que diga que los vuelos de ese transportista también llevarán el código de computadora de dos letras de la primera aerolínea, las conexiones entre los vuelos de las dos aerolíneas aparecerán como en línea en las pantallas de vuelos que se les proporcionan a los agentes de viajes por parte de las firmas de Sistemas Globales de Distribución tales como SABRE y Galileo Internacional.

Cuando el código compartido se desarrolló ampliamente a finales de los años 80 del siglo pasado, hubo una razón particular para que fuera tan importante. En ese momento, todas las firmas de Sistemas Globales de Distribución le daban preferencia a las conexiones en línea en sus pantallas de vuelos mostrándolas antes de sus conexiones interlineas. Porque era claramente el caso que los agentes de viajes registraban pasajeros en las primeras pantallas en lugar de hacer el esfuerzo de reservar en las pantallas posteriores, el compartimiento de

código les dio a las aerolíneas que lo hicieron, una oportunidad mucho mas grande de que se hicieran reservaciones con ellas.

Hoy, la situación es diferente en el sentido de que en muchos mercados, las pantallas de los Sistemas Globales de Distribución están reguladas, frecuentemente con el propósito específico de eliminar las predisposiciones en favor de conexiones en línea. Cuando estas regulaciones fueron adoptadas a principios de los años 90 hubo algo de expectación de que en su momento resultarían en un declinante interés por parte de las aerolíneas en el código compartido. Esto ha resultado no ser el caso, con la proporción de vuelos cubiertos por acuerdos de código compartido creciendo bruscamente. Hoy, los que proponen este tipo de código compartido argumentan que este trae comodidad a los pasajeros, asegurándoles que dos aerolíneas están trabajando juntas y que problemas tales como transferencia de equipaje serán manejados eficientemente. Los oponentes sugerirían que se ha convertido en un poco mas que manipulación cinica, con pasajeros no teniendo frecuentemente la mas mínima idea de la aerolínea con la que volarán, siendo algunas veces el caso que ellos llegan al aeropuerto y se encuentran registrados en una aerolínea a la que ellos específicamente le tienen antipatia.

Además de simplemente compartir un código, algunas alianzas están ahora fundamentadas en la idea de operar servicios conjuntos. Algunas veces esto se hace para dar a los transportistas acceso a mercados donde no tienen derechos de tráfico, pero desearían tenerlos. En otros casos, el uso de códigos compartidos nuevamente parece mas cinico donde dos aerolíneas competidoras deciden en vez de eso dar a todos los vuelos en una ruta los dos códigos, y sustituir la cooperación por su competencia previa. Se puede decir que los consumidores se beneficien de tal práctica a través de tener una opción mas amplia de horarios de salida. Ellos perderán, sin embargo, si la disminución en la intensidad de competencia significa que los precios se eleven y la calidad del servicio caiga.

Además del código compartido, el otro beneficio principal de una relación de alianza en términos de Economías de alcance es, por supuesto, el de la integración - a mayor o menor grado - de los Programas de Viajero Frecuente de las Aerolíneas. Al menos, dos aerolíneas trabajando juntas deben permitir a sus respectivos miembros del Programa de Viajero Frecuente ganar millas en ambas aerolíneas y también usarlas. Los miembros también deben tener acceso a salas de espera en aeropuertos de ambas aerolíneas cuando se encuentren viajando y quizá usar las millas ganadas en una aerolínea para remarcar su estatus en términos de tenencia de tarjeta Oro o Plata en el esquema de la otra.

Mas controversialmente, alcanzar completo potencial de una alianza necesita que los Programas de Viajero Frecuente de las aerolíneas miembros estén completamente integrados, con todos los programas separados fusionados en un esquema todo poderoso. A pesar de las atracciones de tal idea, en realidad llevarlo a cabo ha resultado imposible para todas las alianzas importantes, por lo

menos hasta ahora. Se requeriría un muy amplio nivel de acuerdo sobre los beneficios que deben estar disponibles y el millaje necesario para calificar para ellos. También involucrará juntar las bases de datos de los clientes de las aerolíneas. Este último requerimiento puede ser muy difícil o imposible en algunas jurisdicciones legales debido a la legislación local de protección de datos. Aún cuando sea legalmente posible, las aerolíneas han estado hasta ahora reuentes a dar el que es un paso enorme. Esto puede representar para ellos perder el control de quien puede contactar a sus clientes más importantes. Esto será especialmente significativo si una alianza se rompe, como muchas lo han hecho en años recientes.

4.2.4 Las Alianzas Exitosas

En la mayoría de las industrias, las alianzas se tornan difíciles formas de asociación. Las adquisiciones hostiles casi siempre traen problemas, pero al menos una firma está a cargo y la otra es su víctima. Esto usualmente proporcionará un marco de trabajo dentro del cual pueden tomarse las necesarias decisiones de negocios. El gran problema con las alianzas estratégicas es por supuesto, que tal situación no existe, y el manejo de las alianzas necesitará estar en una base de consenso. A menos que todo mundo sea muy cuidadoso, esto resultará en que solo se enfrenten los problemas más fáciles y menos cruciales.

El rompimiento de una alianza es siempre costoso, y puede dejar un legado de rencor duradero. Está ahora claro que el futuro de la industria de las aerolíneas por lo menos entre las aerolíneas que persiguen una estrategia de Diferenciación, estará basado en una alianza. Tal situación continuará por lo menos hasta que llegue el día en que las restricciones de hoy sobre las fusiones y adquisiciones entre aerolíneas extranjeras sean abolidas. Sin embargo, la cuestión de cómo las aerolíneas pueden tener éxito en sus alianzas es crucial para el pensamiento estratégico industrial de hoy.

De las reglas que pueden establecerse para lograr exitosas relaciones de alianza, la primera es también la más importante. Todas las aerolíneas participantes deben estar de acuerdo en cuales son los objetivos de la alianza, y sobre cómo se cuantificará su éxito.

También como regla general, las alianzas que no son excesivamente ambiciosas y las que permiten que se construyan efectivos canales de comunicación en situaciones no demandantes tienen más posibilidades de tener éxito que aquellas donde objetivos altamente ambiciosos son establecidos desde el principio.

Una vez que el objetivo se ha establecido, el siguiente requerimiento es el de la confianza. Cualquier alianza que valga la pena, requerirá de una gran cantidad de datos comerciales confidenciales que deberán ser compartidos si es que se pretende trabajar efectivamente.

Una vez que se ha establecido la confianza, es vital que haya una justa distribución de los beneficios de la alianza a largo plazo. Cualquier alianza donde casi todas las ganancias lleguen a un miembro y muy pocas a los otros conducirá a un rápido rompimiento.

Asegurar una correcta distribución de beneficios no es en absoluto fácil. Cuando dos o más aerolíneas se embarcan en la alianza, ellas son presuntamente atraídas por dos cosas - cooperación y coordinación. Ellas también tendrán que transigir, un concepto que es intrínsecamente menos atractivo. Sin embargo será la habilidad para transigir lo que decidirá más que cualquier otra cosa si una alianza funcionará o no.

Este punto es mejor ilustrado por las cuestiones relacionadas con los acuerdos que serán necesarios para asegurar una correcta integración de los horarios de dos aerolíneas. Muchas alianzas se dan entre aerolíneas de rutas cortas y aerolíneas de rutas largas, siendo la idea que el transportista de rutas cortas proporcione alimentación hacia y desde el operador de servicios de rutas largas. Al mismo tiempo, sin embargo, la aerolínea de rutas cortas necesitará servir a sus propios mercados de punto a punto y, cuando lo haga, generalmente obtendrá una mejor ganancia de la que obtiene cuando transporta pasajeros de conexión. Esto se debe a las arcaicas reglas de prorrateo de la industria las cuales permiten a los pasajeros pagar la misma tarifa por un viaje multisector (a pesar de los altos costos de ese viaje) que por un viaje de punto a punto.

Para poder servir a los mercados de rutas cortas de punto a punto eficientemente, las aerolíneas necesitan ofrecer a sus viajeros de negocios un largo día de trabajo en sus destinos. Esto a su vez requiere de vuelos que salgan al rededor de las 7:00 a.m. o aún mas temprano. El problema es que tales salidas son demasiado temprano para proporcionar buenas conexiones hacia adelante desde vuelos de rutas largas. Debido a factores tales como diferencias en zonas de tiempo y restricciones de vuelos nocturnos, muchos aeropuertos tienen un gran número de llegadas de rutas largas entre las 6:00 a.m. y las 7:00 a.m. Para el momento en que los pasajeros hayan pasado los procedimientos de inmigración y sus maletas hayan sido transferidas, ya serán las 8:00 a.m. o quizá las 8:30 a.m. antes de que estén listos para tomar su conexión a su destino final. Una salida a las 8:30 sin embargo, sería pobremente calculada para el mercado local, y una aerolínea de rutas cortas programando su primer vuelo del día correría entonces el riesgo de perder su mercado ante una aerolínea rival que operó un vuelo mas temprano.

Un ingrediente mas allá para el éxito en las alianzas es que las aerolíneas participantes deben tener culturas y estilos de administración similares, o al menos ellas deben reconocer sus diferencias y trabajar conjunta y fuertemente para satisfacerlas. Aún dentro de una cultura de negocios dada, las firmas difieren en las maneras en que toman decisiones. Algunas pueden ser autocráticas, donde las decisiones son tomadas por un poderoso CEO y posteriormente impuestas sobre un equipo de administración de mayor antigüedad algunas veces

renuente. Otras quizá sean burocráticas, donde la toma de decisiones es un proceso lento, basado en comités y grupos de trabajo. Sin embargo, puede ser, que una vez que se ha tomado una decisión tiene más posibilidades de ser asimilada porque hay un amplio consenso de gente preparada y capaz de implementarla. Las alianzas no solo tienen que lidiar con tales diferencias en estilos de administración dentro de una cultura dada. Ellas también tienen que trabajar entre culturas, en una situación donde nadie tiene poder real y la alianza solo puede avanzar por un proceso de consenso y acuerdo. Todos los participantes tendrán que tomar en cuenta las diferencias culturales de la manera en que se hacen los negocios en, digamos, una cultura Americana comparada con una cultura del lejano Este. Si ellas fracasan en hacerlo, la alianza simplemente no avanzará.

Las alianzas exitosas casi siempre serán matrimonios de aerolíneas con posiciones de marca similares. Es muy poco probable que un transportista cuya propuesta sea "barato y alegre" (*cheap and cheerful*) sea un socio sano para uno con una posición de marca Premium. Este es más probable que sea el caso en el futuro mientras la escena de la alianza avanza hacia un mundo donde las aerolíneas participantes están de acuerdo en invertir dinero en la construcción de la alianza misma. En muchos sentidos, la alianza se vuelve entonces solo tan fuerte como estaban más débil.

Un requerimiento obvio, para que una alianza comience y sea exitosa es que las aprobaciones regulatorias necesarias deben estar en su lugar. Mientras la tendencia de la alianza ha madurado, recientemente se ha vuelto el caso que las aerolíneas que han sido competidores en por lo menos una proporción de la red entran a una relación de alianza. Entonces, para que tal relación se desarrolle completamente, requiere que estos transportistas discutan cuestiones de producto y precio, algo que es en principio, ilegal en la mayoría de las jurisdicciones. Una exención especial consecuentemente se requerirá por parte de los importantes cuerpos regulatorios de la competencia. Los Estados Unidos han estado a la cabeza en otorgar tales exenciones, donde tanto a las alianzas de aerolíneas KLM/Northwest como Lufthansa/United se les ha otorgado inmunidad por parte de las leyes Americanas de *anti-trust*. En ambos casos tal inmunidad se ha dado como consecuencia de que los gobiernos Danés y Alemán respectivamente han acordado el llamado Tratado de Servicios Aéreos "Cielos Abiertos" con los Estados Unidos

Sobre todo, es imposible exagerar la importancia de las alianzas estratégicas en la industria de las aerolíneas de hoy. La industria ha ahora aprendido mucho sobre como hacer que las alianzas funciones exitosamente, pero nadie debe perder de vista el hecho de que esta siempre será una forma difícil de cooperación de negocios.

4.2.5 Aerolíneas de "Enfoque"

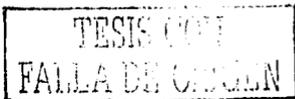
Es indudable el caso de que pueden encontrarse aerolíneas exitosas hoy que persiguen tanto las estrategias de "Líder en costos" como las de "Diferenciador". Esta sección busca explicar la cuestión acerca de si pueden o no encontrarse exitosas filosofías de "Enfoque".

Como se ha remarcado, la esencia de un método enfocado es que la firma busque construir una pericia en una actividad individual que no pueda ser atacada. Debido a esta pericia, esta es capaz de producir beneficios para el cliente de tal manera que iguale o venza a los competidores basados en Diferenciación, los cuales están intentando producir un producto similar entre su portafolio de actividades. Si el jugador enfocado puede añadir suficiente valor, este será capaz de cambiar los precios que cubrirán sus costos, a pesar del hecho de que no tiene ventajas de sinergia como una manera de mantener los costos bajos.

La industria Europea de viajes aéreos de vacaciones ilustra bien el principio del enfoque. Hay una gran cantidad de aerolíneas en Europa que se especializan únicamente en la actividad de ventas al mayoreo de bloques de asientos a los operadores de tours. Estos operadores de tours se hacen cargo entonces de la venta al menudeo, frecuentemente añadiendo traslados en tierra y reservaciones en hoteles para conformar los paquetes. Ejemplos de tales aerolíneas son *Britannia*, *Monarch* y *Air 2000* en el Reino Unido, y *LTU* y *Condor* (un subsidiario de *Lufthansa*) en Alemania.

Estas aerolíneas inicialmente operaron de la manera en que lo hicieron porque el sistema regulatorio que entonces prevalecía en Europa los forzaba a hacerlo. Sin embargo, ellos evolucionaron hacia jugadores exitosos altamente enfocados como resultado, y es interesante recalcar que ninguno de los ejemplos mencionados ha cambiado substancialmente su estrategia en años recientes, a pesar de la abolición de las relevantes restricciones regulatorias en 1993. Ellas operan identificando un segmento individual de mercado, y satisfaciendo sus requerimientos (esencialmente tarifas económicas) a través de producción en masa y altos niveles de eficiencia.

Tal método enfocado no viene sin sus problemas. Las aerolíneas no se benefician de las ganancias mas altas que disfrutarían si también transportaran viajeros de negocios. Los compartimentos en la "panza" de los aviones no son generalmente usados para transportar carga a ningún nivel que valga la pena, porque los destinos de vacaciones que se sirven no tienen un gran potencial de carga aérea. También, ellas tienen substanciales desequilibrios de flujos de dinero los cuales resultan de los muy fuertes patrones de la temporada alta en verano que aún caracterizan la demanda de vacaciones en Europa. Sin embargo, el hecho de que ellos intenten refinar sus procesos de producción les permite producir los muy bajos costos que les dan una clara y sostenible ventaja competitiva. En el mercado de viajes aéreos en el Reino Unido, es instructivo remarcar que el



principal jugador de Diferenciación, *British Airways*, ahora virtualmente no tiene ninguna presencia en el mercado Charter Europeo. Presuntamente la aerolínea encuentra que no puede igualar los costos de las aerolíneas especializadas.

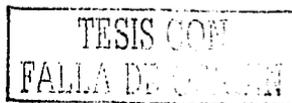
Una posición de enfoque exitosa, adoptada por algunas aerolíneas es la del enfoque geográfico. Por ejemplo, algunas aerolíneas poseídas por el gobierno tienen como uno de sus objetivos primarios ser parte de y sostener una industria de turismo nacional. *Air Seychelles*, *Air Mauritius* y *Air Malta* son buenos ejemplos. Parte de la propuesta de estas aerolíneas es que unas vacaciones en el destino en cuestión empezarán más temprano y terminarán más tarde porque ellas pueden proporcionar un sabor de la cultura del destino de la manera en que un transportista más general basado en diferenciación no puede hacerlo.

El tema del posicionamiento enfocado es fascinante en la industria de las aerolíneas de hoy, y con excepción del enfoque en el viajero de negocios, pueden encontrarse hasta ahora ejemplos exitosos de todas las estrategias descritas anteriormente. Hoy, muchas aerolíneas más pequeñas están abandonando cualquier esperanza de poder competir con los grandes transportistas. En vez de eso se están uniendo al sistema de tráfico de aquellos transportistas a través de acuerdos de franquicia. Estos acuerdos requieren que ellos pinten sus aeronaves con los colores de la aerolínea más grande, y le permiten a esta aerolínea dictar políticas sobre planeación de flotas, estándares de producto y contratación de empleados. El transportista más pequeño también frecuentemente tiene que pagar una tarifa de franquicia a su socio mayor - ya sea un cargo anual o un impuesto por cada pasajero transportado. Como pago, al pequeño transportista se le ofrecen tres ventajas cruciales. Este alcanza respetabilidad instantánea a través de la asociación con la marca de su socio. También es capaz de compartir el código de Sistema Global de Distribución del socio, permitiéndole mostrar conexiones en línea a ese sistema de tráfico de la aerolínea. Por último, se le da acceso al poder del Programa de Viajero Frecuente de esa aerolínea.

La franquicia es una situación ganadora, también para el transportista mayor. Además de los beneficios financieros de las tarifas de franquicia, este gana a través de creciente alimentación dentro de su sistema de tráfico sin incurrir en los costos de proveer esta alimentación él mismo. Generalmente, las grandes aerolíneas solo pueden realizar este trabajo a un alto costo, debido al hecho de que sus costos laborales - en particular los costos de tripulación de vuelo - están siendo distribuidos sobre únicamente un pequeño número de asientos en aeronaves pequeñas.

4.2.6 "Perdidos en el Espacio" (*Lost-in-the-Middle*)

Usando el modelo de Porter de las ventajas estratégicas discutido anteriormente, una compañía "*Lost-in-the-Middle*" se describe como una que está afuera de cualquiera de las cajas de Liderazgo en costo, Diferenciación y Enfoque. Debido a que está situación, encontrará el éxito difícil o imposible.



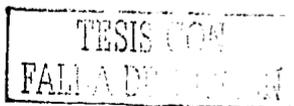
Mientras la desregulación ha avanzado en la industria de las aerolíneas durante los años 90 del siglo XX y aun recientemente, una clara posición "*Lost-in-the-Middle*" ha empezado a emerger. Las aerolíneas *Lost-in-the-Middle* son aquellas que tienen una base de costos demasiado alta para ser consideradas un Líder en Costo, tampoco cuentan con una red suficientemente amplia de rutas para competir exitosamente contra los jugadores de Diferenciación, y cuyas actividades están son muy extensas y variadas para que ellas de alguna manera pudieran considerarse como una aerolínea enfocada.

Algunas de estas aerolíneas ya han dejado la industria a través de bancarrota y sustitución, en otros casos, las aerolíneas "*Lost-in-the-Middle*" en realidad continúan operando, pero solo como resultado de ser poseídas por el gobierno, y de haber recibido subsidios por parte del gobierno que les han permitido cubrir sus pérdidas y seguir en el negocio. En el futuro, tales subsidios pueden ser más difíciles de obtener, por lo menos en la Unión Europea. Las aerolíneas en esta categoría por consiguiente tienen la tarea de reposicionarse y mejorar. De otra manera no tendrán futuro. Si pretenden tener tal futuro, casi con certeza tendrán que unirse a una de las cuatro alianzas estratégicas globales si todavía no lo hacen. Esta es la única manera en que ellas vencerán la desventaja de no tener una red de rutas suficientemente amplia.

4.3 Errores comunes en las Estrategias de Mercadotecnia

Hemos ahora casi completado nuestra relación de los problemas estratégicos que enfrenta la industria de la aviación actualmente. A pesar de la importancia de estos problemas, para la persona ajena, el negocio de la aviación raramente representa una imagen de éxito estratégico. Las bancarrotas entre las aerolíneas se han vuelto comunes, y desde los 80's hasta el momento de realizar esta investigación vieron periodos de extremas pérdidas entre las aerolíneas del mundo. Aún durante finales de los años 90 - un período próspero por los deprimentes estándares de la industria, algunas aerolíneas eran aún dependientes de los subsidios del gobierno para su supervivencia, mientras que casi la mayoría de las aerolíneas rentables poseídas privadamente frecuentemente solo alcanzaban bajas ganancias en comparación con muchas otras industrias. Claramente no es suficiente tener una sana posición estratégica. La estrategia seleccionada debe aplicarse correctamente. El hecho de que la actuación financiera de la industria de las aerolíneas sea generalmente problemático requiere de mayor análisis. Esto refleja el hecho de que una serie de errores comunes en el pensamiento estratégico de la aerolínea pueden ser aislados. La discusión sobre estos errores conforma la última sección del capítulo.

Los escritos de los economistas clásicos sugieren que las firmas deben ser vistas como entidades racionales, dirigidas por directivos empresariales cuyo objetivo es maximizar ganancias. En el negocio de las aerolíneas, tal posición teórica está frecuentemente lejos de la verdad. Las aerolíneas son establecidas y operadas por muchas razones, razones que frecuentemente hacen del alcanzar ganancias satisfactorias una tarea difícil o imposible. Un primer error común en el

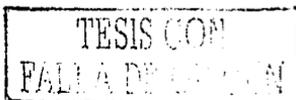


pensamiento estratégico en la aviación es que las aerolíneas son frecuentemente obligadas a perseguir objetivos confusos y conflictivos.

Esta situación se presenta a sí misma mas claramente en el caso de muchas aerolíneas poseídas por el estado. Casi todos los gobiernos que aún poseen aerolíneas, presuntamente esperan que la aerolínea genere utilidades, para asegurar que no sea una carga para el contribuyente. El problema es que explícita o implícitamente, se establecen una serie de objetivos que hacen la rentabilidad difícil o imposible. Entre estos objetivos se encuentra la necesidad de mantener servicios en rutas no rentables por razones políticas o sociales, o asistir el desarrollo económico de regiones atrasadas. También, tal vez se requiera que las aerolíneas mantengan sus tarifas domésticas artificialmente bajas, debido al deseo de controlar la inflación, o mantener altos niveles innecesarios de personal porque el gobierno desea minimizar el desempleo. Peor aún, aunque no estrictamente relacionado con la cuestión de los objetivos, los gobiernos frecuentemente buscan interferir con los asuntos de administración de la aerolínea, dando empleos en las áreas de dirección a los partidarios políticos que tienen poca capacidad para llenar estas demandantes posiciones. Un problema final pero tristemente común en este mundo en desarrollo es que los empleados del gobierno y los partidarios viajan mucho en la aerolínea nacional, pero el gobierno no paga la cuenta de su transportación. Irónicamente, a muchas aerolíneas controladas por el estado en países en desarrollo se les deben millones de dólares por parte de los gobiernos que las poseen.

La cuestión de los objetivos conflictivos es mas obvia en el caso de las aerolíneas poseídas por el estado, pero como problema, no está confinado a ellas. Muchas aerolíneas privadas están en la práctica operando un revuelto y confuso juego de objetivos. Sobre todo, los fundamentos de una aerolínea exitosa deben ser que el transportista debe basarse en obtener ganancias en los términos de los objetivos que persigue. También debe tener una clara y coherente estrategia, basada en los principios que se han discutido en este capítulo.

Un problema complicado con relación a las exitosas estrategias es el del grado de crecimiento apropiado que la aerolínea debe esforzarse en alcanzar. Será difícil asegurar éxito sin crecimiento, por dos razones. Primeramente, mientras maduran, las aerolíneas tienden a encontrar que sus costos se elevan. Esto sucede principalmente porque muchos grupos dentro de la aerolínea son pagados de acuerdo a escalas de salarios que significan que su paga se incrementa cada año que permanecen en la nómina. El crecimiento significa que nuevos miembros de personal, pueden reclutarse con salarios relativamente bajos, para contrarrestar el hecho de que los empleados establecidos se están moviendo hacia arriba en las escalas de salarios. En segundo lugar, a menos que la aerolínea crezca, esta no estará beneficiándose de nuevas oportunidades de mercado mientras se tornan disponibles. Además de una posible pérdida de ganancias, existe un riesgo de que estas oportunidades sean tomadas por los competidores, quienes las usarán para construir fuerza más allá de su desafío competitivo.

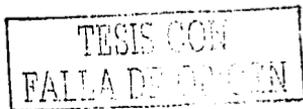


Junto con los rangos de crecimiento, las aerolíneas exitosas tienden a ser aquellas que administran sus estrategias competitivas bien, y las no exitosas aquellas que fallan en hacerlo. Este es un problema, especialmente para los nuevos y pequeños transportistas. Cuando una pequeña aerolínea empieza a volar, esta impone un difícil problema para sus rivales más grandes y más poderosos. Estos transportistas quizá lancen una vigorosa respuesta competitiva, y hagan la vida del recién llegado muy difícil. Sin embargo, si lo hacen, estarán gastando una gran cantidad de dinero para confrontar lo que para ellos es una amenaza mínima. En particular, si las aerolíneas más grandes responden con precios agresivos, ellas estarían ciertamente compitiendo con el rival más pequeño. Lo que también estarán haciendo, sin embargo, es ofrecer tarifas de descuento a los muchos clientes que de cualquier manera habrían volado con ellas. Debido a esto ellas quizá estén renuentes a responder fuertemente al principio ante cualquier desafío. Ellas quizá también temen que, si lo hacen, estarán expuestas a acción por parte de la corte por alegatos de comportamiento anti competitivo.

Debido a estos factores, una nueva aerolínea pequeña puede encontrar frecuentemente que sus primeros días de operación están marcados por un éxito considerable. Con base en esto, se formulan entonces planes para la rápida expansión. Estos planes son respaldados frecuentemente por los productores de aeronaves que están dispuestos a ofrecer grandes cantidades de aeronaves a bajos precios, y por proveedores financieros que están muy felices de aceptar riesgos basados en el valor de posesión de estas aeronaves. Desafortunadamente una vez que la expansión ha comenzado, la nueva aerolínea cambia de una irritante a una significativa amenaza para sus rivales más poderosos. Esta debe entonces anticipar una fuerte respuesta competitiva, una respuesta que será especialmente seria si coincide con una baja cíclica mientras la industria entra en recesión.

Una última falla interesante que uno encuentra en las aerolíneas no exitosas es la del exceso de optimismo. Es un error fatal si el plan estratégico de un transportista se basa en una suposición de continuas tendencias favorables en todos los parámetros relevantes que afectarán sus ganancias. Por ejemplo, un plan quizá se base en un fuerte crecimiento de tráfico en una economía boyante. Esta puede también asumir que el transportista incrementaría sus acciones de mercado, a pesar de la certeza de que sus rivales pelearán de hecho muy duro para prevenir que esto suceda. Quizá haya también una esperanza de presiones limitadas de costos a través de un pronóstico de bajos precios del combustible para aviación.

La única regla que puede aplicarse a tal esperanza optimista es que es poco probable que pruebe ser justificada. En particular, los periodos de recesión y estancamiento tienen posibilidades de permanecer como una característica de la economía del mundo, mientras que se alcanza y se sostiene, un incremento significativo en la distribución del mercado es notoriamente difícil. Una aerolínea resistente es una donde una serie de demandantes preguntas "¿Qué tal si...?" se



han formulado y respondido. Esto debe mostrar que el plan le permitirá a la aerolínea alcanzar buenos retornos a la inversión si las tendencias favorables continúan. También deben dar la certeza de que la firma al menos sobrevivirá si se desarrolla una situación más difícil.

TABLA 39

La segmentación del Cliente

Los clientes mantendrán la tendencia a agruparse en segmentos con respecto a sus demandas por determinados productos. Ninguna aerolínea será capaz de satisfacer a cada grupo de clientes

	No pasaje de negocios	Pasajeros de negocios concientes del precio	Pasajeros de negocios concientes de la calidad
Rutas Cortas	Aerolíneas de Bajo Costo		Network Carriers: Aerolíneas Regionales
Rutas Largas	Charters	Network Carriers: Alianzas Líderes	

Fuente: Mercer Management Consulting, 2002.

- La entrada de las aerolíneas de bajo costo presiona a la segmentación del cliente.
- Se concentra la atención hacia los segmentos, en especial en las rutas cortas (DUAL MARKETS) donde tanto el segmento de los clientes concientes del precio como el de los clientes cuya decisión se basa en la calidad, se encuentran.
- Intensa competencia por atraer tanto a los pasajeros de placer como a los pasajeros de negocios concientes del precio especialmente en rutas cortas.

5. Análisis de Producto en la Mercadotecnia de las Aerolíneas

Una vez que una aerolínea tiene su estrategia identificada, se debe poner atención a la traducción de esta estrategia al proceso de diseño del producto. Este capítulo mira a la teoría del análisis de producto en mercadotecnia y discute las maneras en que puede aplicarse a la mercadotecnia de aviación.

5.1 El concepto de producto

A primera vista, puede pensarse que el aplicar principios teóricos de producto a la industria de las aerolíneas es inapropiado. Estos principios han sido desarrollados para las industrias que tienen relación con productos tangibles al consumidor. El "producto" de la industria de las aerolíneas es, por supuesto, intangible, instantáneamente perecedero y no puede ser almacenado. Este es un argumento que puede ser rechazado. El producto de la industria de las aerolíneas puede ser intangible y multifacético. Aún así es capaz de proveer - o fallar al hacerlo - satisfacción al consumidor. También es el caso que muchos de los modelos analíticos desarrollados para el análisis de producto en las industrias de los bienes de consumo en rápido movimiento pueden usarse también en la industria del transporte aéreo. Sin embargo ellas tienen que ser usadas de manera análoga, para dar cuenta de la naturaleza intangible del producto de la aerolínea.

En este capítulo debemos empezar por mirar a los aspectos de la innovación de producto y administración de producto usando los principios teóricos que pueden derivarse del concepto de Ciclo de Vida del Producto.

5.2 La Teoría de Análisis de Producto y su Aplicación a la Industria del Aerotransporte.

5.2.1 El Ciclo de Vida del Producto

En todas las áreas de la mercadotecnia, los procesos de desarrollo de producto, innovación al producto y administración de producto necesitan ser continuos y eternos. Las razones para esto se derivan del modelo ilustrado a continuación.

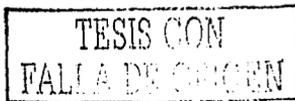
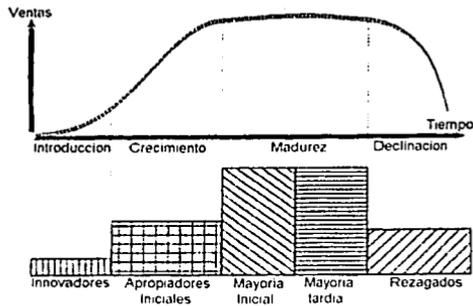


TABLA 40
El Ciclo de Vida del Producto

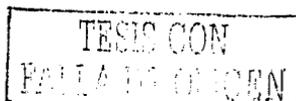


Cuando un nuevo producto es introducido al mercado, es inevitable que primero sea enfrentado con la llamada Fase Introdutoria del Ciclo de Vida del Producto. El producto es nuevo, entonces no habrá pasado el tiempo suficiente para que la publicidad y el trabajo promocional se llevaran a cabo. También el producto no se beneficiará de la llamada "Compra Imitativa", (Imitative Buying), porque pocas personas sabrán sobre ello, y menos aún lo estarán usando.

La fase introductoria será una fase crucial en la vida del producto. Algunos pasan por ella y continúan siendo exitosos. Esto no sucede con un número mucho mayor de productos. En vez de eso, las ventas son decepcionantes y el producto tiene que ser retirado del mercado después de un corto periodo. Entre el 60 y 80 por ciento de nuevos productos eventualmente llegan a esta categoría.

La mercadotecnia de aerolíneas también ilustra los peligros de la innovación. Muchas aerolíneas tienen la experiencia de lanzar una nueva ruta en medio de gran optimismo, solo para encontrar que los resultados financieros son tan decepcionantes que tienen que renunciar después de solo un corto tiempo. Algunas han hecho una innovación al producto "a bordo", solo para encontrar que es impopular con los pasajeros y tiene que ser rápidamente retirado. Hay ahora substancial literatura en la teoría de mercadotecnia sobre la innovación de producto. Esto ha derivado grandemente del trabajo del Profesor de Mercadotecnia Estadounidense, E. M. Rogers. Usando los principios de Rogers, es posible sugerir que los nuevos productos, deben al menos mostrar las siguientes características si se pretende que sean exitosos a largo plazo:

1. *Ventaja Relativa.* Claramente, los nuevos productos deben ser substancialmente mejores en cuanto a valor por dinero que aquellos a quienes están reemplazando, para que los consumidores acepten los riesgos de probarlos.



2. *Compatibilidad.* Es poco probable que una innovación sea exitosa si es un punto de partida muy radical de las maneras existentes de hacer negocios en el sector de mercado en cuestión.

3. *Complejidad.* Algunas innovaciones fallan porque se perciben como extremadamente difíciles de usar, requiriendo que los compradores inviertan una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en familiarizarse con ellas.

4. *Divisibilidad.* Es frecuentemente más fácil persuadir a los consumidores a dar una serie de pasos cortos, en vez de dar uno muy largo y riesgoso. Cada paso pequeño puede entonces ser representado como una prueba, cuya exitosa terminación permite que se construya confianza.

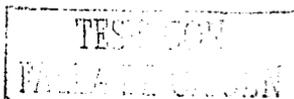
5. *Comunicabilidad.* Es poco probable que los clientes sean persuadidos a comprar un producto si los beneficios que el producto traerá no les pueden ser comunicados efectivamente.

Si estas características ilustran algunos de los requerimientos para la exitosa innovación al producto en la mercadotecnia del transporte aéreo, es igualmente educativo observar algunos de los errores comunes que llevan a la falla del producto.

1. Los productos fracasarán, si el tamaño del mercado para ellos ha sido sobrestimado a través de investigación de mercado inadecuada o inexistente.
2. También fracasarán, si el producto no puede entregarse a tiempo, o no trabaja bien aún cuando sea entregado a tiempo.
3. También pueden cometerse errores en la política de precios, ofreciendo el producto ya sea a un precio demasiado alto con relación a los beneficios que trae, o demasiado bajo (en el caso de los llamados "Bienes de Estatus" (Status Goods) para dar el aura necesaria de exclusividad.
4. Finalmente, las políticas promocionales o de distribución quizá sean pobremente planeadas. Por ejemplo, las campañas de publicidad quizá ofendan en vez de emocionar a los clientes potenciales, o los incentivos que se dan a los intermediarios del canal de distribución quizá no sean suficientes para motivarlos a impulsar al producto fuertemente.

Sobre todo, la innovación al producto representa una parte extremadamente desafiante del proceso de administración del producto, con el amplio espectro de posibles errores se explica fácilmente porqué tantos productos fallan en llegar mas allá aún en la fase introductoria de su ciclo de vida.

A continuación me permití asumir la siguiente suposición de que un producto dado en realidad llegue más allá de esta fase, y entre a la llamada Fase de Crecimiento del Ciclo. Aquí, las ventas del producto se aceleran marcadamente mientras el trabajo de publicidad y de promoción se realiza, y el producto se beneficia de las compras imitativas mientras los consumidores ven que se compra y usa por otros.



Claramente, el comienzo de la Fase de Crecimiento son buenas noticias para la firma innovadora. El dinero empezará a fluir hacia la organización, permitiendo que la investigación original, el desarrollo, y los costos promocionales invertidos en el producto se recuperen. También, los volúmenes de producción pueden incrementarse permitiendo acceso a las economías de escala y a los efectos de la curva de aprendizaje que permitirán costos de producción por unidad mas bajos.

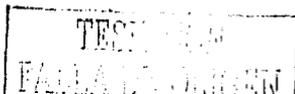
La fase de Crecimiento, sin embargo, hace alusión a algunos de los problemas que tendrán que atenderse en las etapas finales, del ciclo. Durante sus inicios, existirá la tarea de asegurar que los rangos de producción sean incrementados para alcanzar el volumen de demanda rápidamente creciente. Si no puede hacerse, existe el riesgo de que una mayor oportunidad de mercadeo se pierda si los clientes potenciales no están preparados para esperar a recibir la entrega. Mas tarde en la fase de Crecimiento, existirán con certeza las primeras señales preocupantes de un problema clásico de la administración de productos: los competidores de la firma verán el éxito de la innovación, y comenzarán la investigación y el desarrollo de sus propios productos rivales. De algún modo, ellos no tendrán que realizar su propia investigación de mercado o su ejercicio de pronóstico de demanda. La firma innovadora ya habrá hecho esto por ellos.

La firma a la cabeza esperará que la fase de Crecimiento se extienda tanto como sea posible. Sin embargo, no puede continuar para siempre. Eventualmente, la fase de Madurez del Ciclo de Vida del Producto llegará. Aquí, primeramente, el crecimiento en tamaño del mercado total para el producto comienza a hacerse mas lento. La mayoría de las personas que pueden ser persuadidas a comprar el producto, ya lo han hecho. Por consiguiente, el mercado empieza a cambiar progresivamente de uno de crecimiento a uno de reposición. Las ventas de reposición son suficientemente raras de mantener, dejando sola la expansión del volumen de demanda.

El otro cambio de la fase de Madurez es aún mas serio. Para este momento, las firmas rivales habrán tenido tiempo de completar la investigación y desarrollo de sus propios productos competidores. Estos serán introducidos al mercado, probablemente en rápida sucesión. Peor aún, estas firmas habrán tenido el beneficio de estudiar el producto del innovador. Ellas habrán sido capaces de aislar sus debilidades y, con certeza, desarrollar un producto que sobre pasara los estándares impuestos por la firma innovadora.

La fase de madurez del Ciclo es extremadamente desafiante. Para esta fase, el mercado ya no está creciendo rápidamente. También se está saturando con la competencia. Se necesitarán fuertes habilidades de manejo de producto si el éxito establecido durante la fase de Crecimiento se pretende continuar durante la Madurez.

Al responder a los retos de la fase de Madurez, la situación no es en absoluto desesperada. Para esta etapa, los costos originales de desarrollar e introducir el producto ya se habrán recuperado. Por consiguiente será posible obtener ganancias a precios más bajos. También, la firma debe estar obteniendo los



máximos beneficios de la producción de economías en escala de los Efectos de la curva de aprendizaje los cuales hacen la producción más eficiente. Nuevamente, estos factores incrementarán la flexibilidad financiera. La función de administrar productos maduros es usar esta flexibilidad de la manera más reveladora.

Las claves para hacerlo se basan en los "4Ps" de mercadotecnia discutidos bajo el encabezado de *Marketing Mix* en esta investigación. Una primera posible respuesta es invertir dinero en el producto mismo. Esto puede usarse para mejorar su especificación para que alcance y preferentemente sobrepase al valor por dinero en oferta de los productos que han llegado al mercado. También puede usarse para modificar el producto para que pueda usarse para explotar otros mercados con la esperanza de que estén menos saturados.

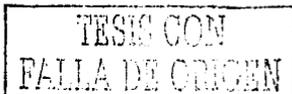
Junto con la inversión en el producto, se pueden ofrecer precios de descuento como una posible manera de asegurar que el crecimiento en el mercado total continúe, o que una mayor ganancia del mercado existente se obtenga. También, el incremento en inversión en publicidad y promoción puede ser sancionado con los mismos dos propósitos en mente. Finalmente, mayores incentivos pueden ofrecerse a las firmas en el canal de distribución a través de mayores comisiones o mayores márgenes (*mark-ups*).

Si se aplica el correcto balance de estas medidas, no hay razón para que el éxito de un producto establecido durante la fase de Crecimiento no pueda continuarse por un tiempo considerable una vez que el momento de Madurez ha comenzado. Sin embargo, para muchos productos, tal éxito no puede prolongarse indefinidamente. Ellos eventualmente alcanzarán la fase de Declinación en el Ciclo de Vida. Aquí es donde el crecimiento en el mercado llega a su fin, y el producto es aplastado por rivales más nuevos. Una vez que la Declinación se establece, no hay otra opción mas que abandonar el producto y tomar los recursos dedicados a el y usarlos para propósitos mas valiosos.

La inevitabilidad para muchos productos de una fase de Declinación propone otro reto en la administración de producto. Si una firma desea continuar en el negocio y expandirse, estará cometiendo un grave error si abandona la inversión en investigación y el desarrollo de nuevos productos hasta que la fase de Declinación de sus productos existentes se establezca. Si lo hace, el resultado será un periodo desastroso de ventas pobres y pérdida de reputación. En lugar de esto, el desarrollo y la innovación de nuevos productos debe tener lugar mientras los productos existentes aún funcionan bien.

5.2.2 Ciclos de Vida del Producto en la Industria de la Aviación

El ciclo de vida del producto está bien ilustrado por las aplicaciones que pueden encontrarse tanto en la industria aerospacial, y por analogía, también en la mercadotecnia de las aerolíneas.



Una ilustración de los conceptos de Ciclo de Vida del Producto en la industria de las aerolíneas puede encontrarse en la historia de los Programas de Viajero Frecuente. Estos programas son hoy un tema importante en la mercadotecnia de las aerolíneas, y serán completamente cubiertos en esta investigación en su oportunidad. Sin embargo, vale la pena recordar que son una innovación justamente reciente. El primer programa, el programa AAdvantage, fue introducido por American Airlines en 1981.

Era, por supuesto, perfectamente viable que esto resultara ser una idea no exitosa, impopular con los clientes y abandonada rápidamente. Sin embargo, no paso así. El programa pasó rápidamente a través de la fase Introdutoria de su Ciclo de Vida del Producto y entró en una rápida fase de Crecimiento. Pronto, el programa tenía millones de miembros y estaba teniendo un impactante significado en las decisiones de selección de aerolínea en el mercado doméstico Americano.

Una vez que esto había sucedido, era cierto que American no disfrutaría de su éxito sin enfrentar competencia. La magnitud de su éxito significó que sus rivales no tenían otra opción más que seguirla. Así lo hicieron, primero en el mercado doméstico Americano y después, progresivamente, también internacionalmente. Al momento de escribir esta investigación, los Programas de Viajero Frecuente (FFP), están en el ciclo de Madurez en su Ciclo de Vida. Casi todas las aerolíneas están participando en FFPs ya sea corriendo su propio programa o formando acuerdos de asociación y concesión con aquellos que los tienen. También, la mayoría de los programas son ahora similares en términos de los beneficios que ofrecen - un claro signo de commoditization que uno esperaría en la Madurez.

Existen ahora señales de que los FFPs quizá estén alcanzando la fase de Declinación de su Ciclo de Vida del Producto. Los programas se están volviendo crecientemente impopulares con los compradores de viajes corporativos, quienes argumentan que ellos tientan a los empleados irresponsablemente a tomar viajes innecesarios para acumular millaje extra o para proteger su estatus en el programa. Estos programas también hacen más difícil implementar cambios en la política corporativa de viajes debido a los efectos de "Costo de Cambio" (*Switching Cost*), un tema que fue cubierto en los capítulos anteriores. Muchos gerentes de viajes corporativos están ahora insistiendo en que los puntos de los Programas de Viajero Frecuente sean otorgados a la compañía, o no sean otorgados en absoluto. En lugar de eso, ellos requieren de crecientes niveles de descuentos corporativos. En el futuro todos estos factores pueden, en algunos casos, hacer a los FFPs jugar un papel menos relevante para la mercadotecnia de las aerolíneas del que desempeñan actualmente. Así mismo, las aerolíneas están enfocándose a neutralizar en cierta medida sus efectos. Los crecientes nexos entre los diferentes FFPs significan que en algunos casos los pasajeros pueden obtener puntos de millaje en el programa de su elección, sin tener en cuenta la aerolínea con la que en realidad viajan. Esto significa que las aerolíneas aceptan que los efectos de los FFP'S en la distribución de mercado es cada vez mas neutral, a pesar del alto costo de mantener dichos programas



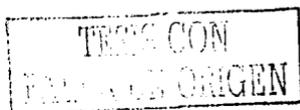
Una tercera, y especialmente fascinante ilustración de la aplicación del Ciclo de Vida del Producto viene con la mercadotecnia de los viajes de tiempo libre y de los centros turísticos. Esta requiere de un entendimiento de un aspecto más allá de la teoría del Ciclo de Vida.

En las diferentes fases de un Ciclo de Vida, diferentes tipos de cliente están comprando el producto, porque la gente varía en sus actitudes hacia los nuevos productos. Cuando un producto se encuentra en la fase Introdutoria de su Ciclo de Vida, las personas que posiblemente lo usarán se conocen como Innovadores. Los innovadores son personas que tienen relativamente altos ingresos disponibles. Ellos tienden a ser bien educados, confiados y aventureros en términos de su deseo por experimentar con nuevas compras. Ellos también están frecuentemente conscientes del estatus, ansiosos por impresionar a sus amigos y conocidos.

Debido a estas características, una mezcla particular de mercadotecnia, será frecuentemente requerida en la fase Introdutoria de un Ciclo de Vida del Producto, si el periodo Introdutorio va a ser negociado exitosamente y dirigida hacia una fase de Crecimiento que produzca ganancias. El producto debe ser posicionado como fresco, innovador y emocionante. La publicidad y las políticas promocionales deben enfatizarlo como un reforzador de estatus, y como algo que únicamente los consumidores más inteligentes son capaces de apreciar. Frecuentemente, un precio elevado será necesario como una manera de enfatizar la exclusividad del producto. Más tarde en el Ciclo de Vida del Producto, un tipo completamente diferente de consumidor necesitará ser localizado. Para este momento el producto será visto como anticuado por los innovadores. En lugar de eso el mercado objetivo consistirá en los llamados clientes tardíos. Aquellas personas que solo comprarán un producto cuando está bien probado. Ellos usualmente solo tendrán un relativamente bajo ingreso disponible, y frecuentemente serán pobremente educados y miedosos ante los riesgos que implica comprar un producto nuevo y para ellos, no probado. Ellos quizá estén menos conscientes del estatus que los innovadores.

Traer a los clientes tardíos al mercado requiere de una Mezcla de Mercadotecnia completamente diferente, comparada con la que necesitará usarse para atraer a los innovadores. El producto debe ser posicionado como bien probado, usado, y que funciona. Algunas veces, incluso la pena será usada como un arma de mercadotecnia, remarcando que tan ampliamente usado es el producto y que tan atrasados están los que no lo usan. Los testimonios de clientes satisfechos también serán una táctica común. Los precios tendrán que mantenerse bajos, reflejando los ingresos disponibles generalmente más bajos, de los clientes tardíos.

La teoría del comportamiento Innovador y Tardío es aplicada en la mercadotecnia de las aerolíneas a la mercadotecnia de destinos de vacaciones. Cuando escogen sus vacaciones, los innovadores siempre estarán preparados para viajar a lugares nuevos y no probados, debido a su espíritu aventurero. También querrán visitar algún lugar que remarque su estatus. Una nueva área



turística por consiguiente encontrará una mayor audiencia entre los innovadores. El problema que entonces aparece, sin embargo, es que los innovadores constituyen solo un pequeño porcentaje de la población - quizá solo 5 por ciento de la gente muestra características innovadoras. Siempre hay una tentación por parte de aquellos que administran desarrollos turísticos a dirigir su objetivo a un movimiento dentro del turismo en masa, para traer mayores beneficios en términos de empleo o ganancias del balance de pagos. El problema de hacer esto es que una vez que un lugar vacacional se vuelve conocido como un destino para el mercado en masa, al mismo tiempo se volverá poco atractivo para los innovadores porque "todos" están yendo ahí. Esto es serio porque, aunque pequeños en número, los innovadores tienden a tener muy altos ingresos disponibles.

5.2.3 Portafolio de Producto - The "Boston Box"

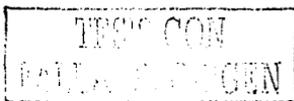
El manejo de los Ciclos de Vida del Producto es importante en la mercadotecnia de aerolíneas. Sin embargo, no proporciona la única base para un manejo efectivo del producto. La mayoría de las firmas no manejan únicamente un solo producto. De hecho, cualquiera que lo haga es probable y peligrosamente sobre especializada. Muchas firmas tienen un rango, o portafolio, de productos que pueden tropezar con cientos o aún miles de productos diferentes. Ellos necesitan un marco de trabajo que guiará su toma de decisiones para que la contribución de cada uno de los productos a la ganancia corporativa sea maximizada.

El método clásico para analizar un Portafolio de Producto se conoce como la Caja Boston (Boston Box), porque fue desarrollada por el grupo Americano de Consultoría Boston. Fue primeramente introducida en 1963, y se ha mantenido como una piedra angular de las políticas de administración de producto.

TABLA 41
Portafolio de Producto: The Boston Box

Crecimiento de Mercado	Gato Salvaje	Estrella
	Perro	Vaca de efectivo
Participación de Mercado		

El modelo clasifica los productos usando dos variables: el tamaño del mercado total y la Participación del mercado sostenida por el producto de la firma en cuestión. (En algunas versiones del producto la segunda variable es la



participación sostenida relativa a la participación del líder del mercado). Esto permite una división en los llamados Wildcats, Stars, Cash Cows y Dogs. Cada uno de estos tipos de producto necesita ser manejado de diferente manera.

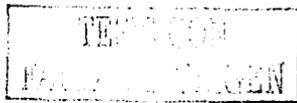
Matriz de crecimiento - Participación

	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIAS GENERICAS
ESTRELLA	Alto crecimiento y alta participación. Requieren efectivo para financiar su crecimiento.	Construir: Maximizar participación de mercado sacrificando ganancias a corto plazo.
VACA DE EFECTIVO	Crecimiento bajo y alta participación. Generan efectivo que sirve para pagar cuentas y financiar otros productos.	Mantener: Conservar la participación del producto. Cosechar: Acrecentar flujo de efectivo del producto a corto plazo.
GATO SALVAJE	Alto crecimiento con baja participación. Requieren mucho efectivo para mantener su participación. Se debe decidir si es factible de convertir en estrella o si debe descartarse.	Construir: Incrementar participación a costo de ganancias a corto plazo para convertirla en estrella. Cosechar: Obtener maxima flujo de efectivo posible dejando que se convierta en perro.
PERRO	Bajo crecimiento y baja participación. Generan efectivo para auto mantenerse pero no representan una fuente efectiva de recursos.	Cosechar: Acrecentar flujo de efectivo a corto plazo. Retirada: Vender o liquidar.

Los productos *Wildcat* son definidos como aquellos donde el producto de la firma solo controla una baja participación de mercado, pero el mercado general está creciendo rápidamente. El mensaje que da el modelo es claro: invertir, para ganar participación de mercado. Aunque tal inversión será riesgosa, si es administrada correctamente se obtendrá una ganancia debido al rápido crecimiento que está teniendo lugar en el mercado total. Este puede tomar ser invertido en cualquiera de los "4Ps" de la Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix). Se puede invertir en el producto, para asegurar que su especificación encuentre, o preferentemente sobrepase, la del líder del mercado. La publicidad y el trabajo promocional pueden ser usados para ganar participación de mercado, u ofrecer precios más bajos. Se pueden emplear precios competitivos. Finalmente, los intermediarios en el canal de distribución de la firma pueden impulsar el producto fuertemente a través de mayores comisiones o *mark-ups*.

En la mercadotecnia de aerolíneas, un uso muy instructivo del Boston Box es aplicarlo a la red de rutas de una aerolínea. Por analogía, esto puede dar algunos mensajes muy útiles de como una ruta debe ser manejada.

Una ruta *Wildcat* es una donde el tráfico en su conjunto está creciendo fuertemente, pero donde la aerolínea en cuestión mantiene solo una pequeña participación del mercado en expansión. Las *Wildcats* requieren tanto paciencia como continua inversión. Se necesita paciencia porque a corto plazo quizá tenga pérdidas. Si los prospectos de crecimiento de la ruta son lo suficientemente buenos, estas pérdidas deben ser aceptadas y una presencia mantenida. Esto sucede así especialmente dada la naturaleza regulada de la competencia en muchos mercados del transporte aéreo, y las maneras en que



los espacios de aeropuerto son asignados. En los mercados internacionales, si una aerolínea se retira de una ruta, esta quizá pierda su los derechos como transportista en la ruta en cuestión. Quizá también tenga que ceder sus espacios de aeropuerto y arriesgarse a que estos sean entregados a otra aerolínea. El efecto general quizá sea entonces que cuando desee volver a entrar al mercado no sea capaz de hacerlo. China es un buen ejemplo.

La situación *Star* es una donde el mercado general está creciendo rápidamente y el producto de la firma tiene una buena participación del mercado. Los productos *Star* son obviamente fuertes para la firma en cuestión, y ellos deben ser una fuente significativa de ganancias. Sin embargo, ellos requieren de administración intensiva y costosa. Esto es porque el rápido crecimiento en el mercado total proveerá un continuo incentivo para que los nuevos competidores entren a él. Las firmas establecidas por consiguiente tendrán que gastar intensivamente para defender su posición. Este gasto necesitará abarcar continua inversión en el producto y esfuerzos substanciales en la dirección de publicidad y promoción. El precio probablemente sea muy elevado, con pequeños márgenes de ganancia. Sobre todo, los productos *Star* son frecuentemente aquellos que proporcionan una alta proporción de los volúmenes de venta de una firma, pero una proporción significativamente mas baja de sus ganancias.

Para las aerolíneas, las rutas del Atlántico Norte ilustran bien los principios *Star*. El Atlántico Norte es ya la ruta aérea de viajes largos más densa del mundo, pero aún muestra un significativo crecimiento. Debido a su tamaño y rangos de crecimiento, es un mercado donde hay una corriente constante de nuevos participantes y la competencia entre los jugadores existentes es también intensa. Por consiguiente muchas aerolíneas aunque encuentran sus rutas en el Atlántico Norte rentables, necesitan dedicar recursos constantemente para asegurar que sus posiciones se mantengan protegidas.

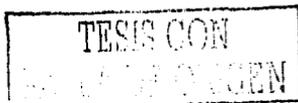


TABLA 42
**CRECIMIENTO PROYECTADO DEL TRAFICO INTER REGIONAL
 (PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL, 1999-2009)**



Rutas	1999		2009	
	Billion RPKs*	Billion RPKs*	Billion RPKs*	Billion RPKs*
North America - Europe	389	553		
North America - Northeast Asia	137	230		
Europe - Africa	81	158		
Europe - Southeast Asia	92	149		
North America - Central America	60	125		
Europe - Northeast Asia	60	117		
Northeast Asia - Southeast Asia	47	95		
Europe - South America	51	88		
North America - South America	45	84		
North America - Southeast Asia	33	50		

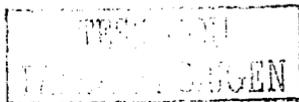
Fuente: Boeing, LEK, Consulting.

RPK's Revenue passenger kilometers (Ingreso Pasajero Kilometro) – El numero de kilometros volados multiplicado por el numero de ingreso (Pasajeros con boleto pagado).

Nota: El grosor de las flechas indica el tamaño relativo de la ruta en RPK's en 1999.

A continuación la Boston Box describe al producto *Cash Cow*. Este es uno donde el producto en cuestión aún tiene buena participación del mercado, pero donde el mercado total ya no está creciendo fuertemente.

La diferencia fundamental entre *Stars* y *Cash Cows* es que el mercado *Cash Cow* ya no será atractivo para los nuevos participantes. Las firmas establecidas habrán invertido para ganar su lugar en el mercado, y serán capaces de continuar explotándolo exitosamente. Sin embargo los nuevos participantes, tendrán que realizar grandes desembolsos si pretenden retar a los jugadores existentes. Entrar a un nuevo mercado siempre será costoso. Sin embargo, será particularmente caro, entrar a un mercado que no está creciendo. Un mercado creciente permite a la nueva firma la oportunidad de establecerse sobre la base de nueva demanda en vez de que ellos tengan que llevar a los clientes existentes lejos de sus proveedores. Esto no será posible en un mercado estancado. El éxito solo será posible para un recién llegado si tiene éxito en tomar acciones de mercado de otras firmas. Durante esta investigación veremos que el crecimiento



en un mercado puede alcanzarse a un costo relativamente bajo. Crecer arrebatando la participación de otros siempre será una actividad costosa y riesgosa, la cual es poco probable que permita un retorno a la inversión para un nuevo participante.

Para las firmas existentes, por supuesto, los Cash Cows deben ser una fuente importante de ganancias, porque no tendrán que protegerse a sí mismos de las actividades de los nuevos participantes. El problema será frecuentemente que aunque el ordeñar una Cash Cow quizá sea extremadamente rentable, la falta de crecimiento en el mercado total significa que estas oportunidades de ordeñar quizá no continúen por mucho tiempo.

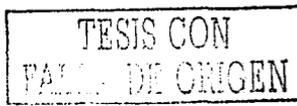
Para las aerolíneas, las situaciones Cash Cow ocurren en cualquier ruta donde las perspectivas de Crecimiento a futuro son bajas. Un ejemplo por el momento es la ruta entre Londres Y Paris. Esta ruta está siendo afectada por la competencia con el ferrocarril como consecuencia de la apertura del Túnel que comunica vía un sistema de tren de alta velocidad a Francia con Inglaterra Debido a estos pobres prospectos de Crecimiento, solo una aerolínea muy inocente decidiría entrar a este mercado actualmente. Sin crecimiento en el tráfico, ellos solo podrían establecer su posición arrancando participación de mercado de los transportistas mejor posicionados. Derivado de esta situación, las aerolíneas establecidas son capaces de explotar la demanda disponible relativamente sin desafíos. Sin embargo, quizá llegue el momento, en el cual el efecto de la competencia terrestre, provoque que la ruta cambie de una rentable Cash Cow a la siguiente categoría del Boston Box, el perro, (*the Dog*).

Los productos Dog son aquellos donde el mercado total no está creciendo y la firma solo mantiene una baja participación dentro de un pequeño mercado. Una vez que un producto ha sido clasificado finalmente como Dog, hay un claro mensaje para los administradores del producto. Este debe ser abandonado y los recursos que de otra manera habrían sido empleados en mantenerlo y mejorar la participación de mercado deben ser canalizados a situaciones Wildcat mucho más prometedoras.

Para las aerolíneas, el uso de la categoría Dog es, por analogía la decisión de retiro de la ruta. Casi todas las aerolíneas encuentran de vez en cuando que tienen rutas donde el tráfico no está creciendo, donde tienen una pobre participación de mercado y donde se generan pérdidas. Ellas deben renunciar al servicio en estas rutas y enfocar dichos recursos hacia situaciones más prometedoras.

5.2.4 El Balance entre Riesgo y oportunidad -- la Matriz Ansoff

La Boston Box permite que se definan algunas reglas importantes para la administración del producto. Sin embargo, existe un modelo muy útil en la búsqueda de un rango completo de herramientas para la toma de decisiones.



Todas las firmas tienen que equilibrar riesgo y oportunidad en sus decisiones de planeación de producto. Las ganancias de la firma serán una recompensa por los riesgos tomados, esto significa que entre menor sea el riesgo tomado las ganancias estarán aseguradas más sin embargo las oportunidades del mercado estarán abiertas para los demás competidores. Al mismo tiempo, si demasiados productos riesgosos son introducidos, el resultado será un desastre financiero si las cosas salen mal.

El modelo que se usa para guiar decisiones sobre riesgo y oportunidad se conoce como la Matriz Ansoff por su creador Americano. Se ilustra a continuación

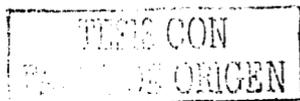
TABLA 43

		Mercados	
		Existentes	Nuevos
Productos	Existentes	1	2
	Nuevos	3	4

LA Matriz Ansoff

La Matriz propone que los productos pueden dividirse en cuatro categorías. La primera es ilustrada por la caja Uno en la Matriz. Es donde la firma ofrece sus productos existentes a sus clientes existentes. A corto plazo, esta será una solución de bajo riesgo. Los mercados son los que la firma conoce, y los productos son presuntamente éxitos probados. Sin embargo, no proporcionan la base para el desarrollo y crecimiento a largo plazo de un negocio. Los productos existentes pasarán por su ciclo de vida, y eventualmente alcanzarán su fase de Declinación. Al mismo tiempo estarán apareciendo nuevas oportunidades que la firma estará ignorando. Estas estarán disponibles para los competidores de la firma quienes los usarán para adquirir la fortaleza necesaria para eventualmente retar a la firma en sus actividades centrales.

Esta es una situación inaceptable, las firmas deben hacer más que solamente ofrecer los productos existentes a sus clientes existentes. Para hacer esto, ellas deben equilibrar riesgo y oportunidad de la manera descrita en las cajas dos y tres de la Matriz Ansoff. La caja dos describe tomar los productos existentes y ofrecerlos a un nuevo mercado. Por ejemplo, una firma que tiene un exitoso rango de productos vendiéndose bien en un mercado doméstico, quizá decida moverse hacia la exportación. La caja tres es la situación donde nuevos productos son desarrollados para mercados donde la firma tiene un gran conocimiento de los requerimientos del cliente y estableció lazos de lealtad con el consumidor.



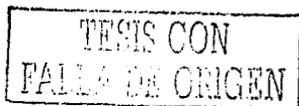
El caso más interesante en la Matriz Ansoff es el que se describe en la caja cuatro. Aquí es donde la firma toma un producto completamente nuevo y no probado y lo ofrece a un mercado totalmente nuevo y no desarrollado. Esto implica oportunidades sin límite, pero también usualmente un muy alto grado de riesgo. El resultado es que los nuevos negocios que adoptan esta filosofía algunas veces alcanzan gran éxito. Más comúnmente, sin embargo, los riesgos son mayúsculos y el resultado quizá sea una desastrosa bancarota.

El mensaje general de la Matriz Ansoff es claro. Para alcanzar el correcto equilibrio entre riesgo y oportunidad, las firmas deben tener productos que encajen dentro de cada una de las cajas de la Matriz. Debe haber productos y mercados establecidos que proporcionen ganancias a corto plazo. El negocio debe crecer y desarrollarse usando ejemplos tomados de las cajas dos y tres. Si puede hacerlo quizá haya espacio para algunos productos mucho más riesgosos tomados de la caja cuatro. Debe aceptarse que algunos de estos productos fracasarán. Otros causarán grandes pérdidas tempranas antes de convertirse en ganadores a largo plazo. El negocio debe estar seguro de que las ganancias actuales sean suficientes para cubrir estas posibles pérdidas.

5.3 Flota y Horarios -- Características de los Productos Relacionados

En esta investigación, ya hemos dedicado tiempo considerable a analizar el producto desde el punto de vista del cliente. Discutimos tanto los requerimientos del producto del viajero de negocios como los del cliente de placer. En esta oportunidad, nos enfocaremos más al proveedor del producto, examinando las decisiones de producto que las aerolíneas deben tomar. Al hacer esto, ellos enfrentan un dilema. Presuntamente ellos desean ofrecer un producto que sea lo más atractivo posible al consumidor. Sin embargo, un producto atractivo frecuentemente será uno costoso de producir. Por consiguiente, las decisiones deben frecuentemente basarse en un complejo intercambio entre la calidad del producto y los costos de producción.

Al realizar este intercambio, el factor predominante a ser tomado en consideración será la estrategia de negocios de la aerolínea en cuestión. Una óptima toma de decisiones para que una aerolínea intente una posición de Liderazgo en costos será muy diferente de una que se enfoque en una diferenciación multi-producto. El trabajo se divide en dos. En esta parte de la investigación, se consideran las características de producto que se relacionan con la aeronave y la manera en que es utilizada. En la siguiente, analizaremos las decisiones de producto más comunes relacionadas con el cliente y el servicio. En todos los casos, estaremos buscando definir las actuales áreas de controversia y definir las maneras en que una aerolínea puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

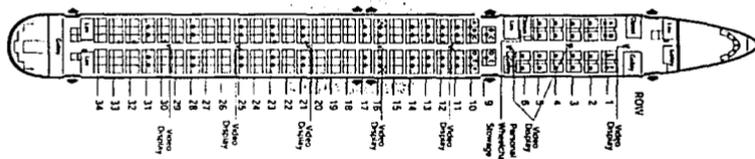


5.3.1 La Configuración de Cabina y Las Clases de Servicio

El principio de comerciar calidad de producto contra costos de producción está bien ilustrado por esta primera área de la toma de decisiones.

Una aerolínea que busque los costos de operación más bajos configurará sus aeronaves en una sola clase, y pondrá tantos asientos como sea posible en cada avión. Las consideraciones de seguridad darán un límite absoluto. Estas reflejarán tanto las habilidades estructurales de las aeronaves como la necesidad de alcanzar estándares para evacuaciones de emergencia. La otra cuestión será la de la comodidad de los pasajeros. Parece haber un consenso en la industria de que un espacio de asiento de 28 pulgadas es el mínimo que aceptarán los pasajeros. Aún con asientos modernos y de poco peso, esto representa un pobre estándar de comodidad, y muchas aerolíneas no llegan hasta este extremo. Usualmente se dan espacios de asiento de 29 o 30 pulgadas, aún por las aerolíneas que se enfocan en los mercados Europeos de tiempo libre, donde los bajos costos de producción han sido una preocupación tradicional.

TABLA 44
Configuración típica boeing 757



Las decisiones sobre estándares básicos con respecto a la comodidad de los asientos tienen un impacto muy significativo en los niveles de costo de las unidades. Por ejemplo, las aerolíneas orientadas a los viajes de tiempo libre, usualmente colocarán 235 asientos en su aeronave más comúnmente usada, el Boeing 757. Esto resulta de una mezcla de asientos de espacios de 28 y 29 pulgadas. Usar un espacio de asiento de 33 pulgadas - típicamente usado por aerolíneas programadas - reduce el número de asientos que puede colocarse en la misma aeronave a alrededor de 180. Por consiguiente una decisión sobre comodidad en cabina puede afectar los costos de unidad en un 30 por ciento.

Una aerolínea cuya estrategia de mercadotecnia se base en alcanzar como objetivo tanto al viajero de negocios como al de placer, no puede confiar en una configuración de cabina dirigida hacia producir los costos de operación más bajos. En vez de eso, ellas deben desarrollar una filosofía multiproducto, una de las manifestaciones de la misma es la necesidad de tener diferentes clases de servicio a bordo de su aeronave. Las implicaciones en costo de

esta decisión son substanciales, y se están volviendo más cuantiosas cada día.

TABLA 45
CONFIGURACION DE ASIENTOS B 747-400 SINGAPORE AIRLINES



Fuente: pagina Web de la aerolínea

El problema es que mientras buscan ventaja competitiva, muchas aerolíneas están haciendo la configuración de cabina de su Primera Clase y Clase de Negocios más y más atractiva. Ellos lo están haciendo usando asientos nuevos y costosos, y también dando más y más espacio a cada pasajero. Esto a su vez está forzando a sus rivales a igualar o exceder sus especificaciones de producto. El resultado es lo que hasta el momento parece ser una búsqueda de ventaja competitiva sin final e infructuosa. Una aerolínea quizá establezca tal ventaja, pero esta no resulta ser sostenible. El mismo hecho de que a los clientes les guste su nueva configuración de cabina fuerza a sus rivales a responder con algo igual o mayormente atractivo para proteger sus acciones de mercado. El resultado final de una ronda de innovación competitiva en estándares de comodidad de asientos es que las acciones de mercado permanecen iguales, pero todas las aerolíneas que han tomado parte en ella tienen costos significativamente más altos.

La historia de las configuraciones de cabina de Primera Clase y Clase de Negocios ilustra bien el punto. Hoy, una competitiva cabina de primera clase para viajes largos tendrá asientos que se reclinan hasta el punto de formar camas horizontales. Para lograr esto, se necesitará un espacio de asiento de 70 pulgadas. En la Clase de Negocios, un espacio de asiento competitivo es ahora de alrededor de 55 pulgadas, un incremento de 38 a 40 pulgadas típico de hace solo diez años.

En este momento, las aerolíneas que han incrementado sus estándares de comodidad de asientos a estos altos niveles, presumiblemente argumentarían que el movimiento ha sido justificado. Generalmente ha sido posible elevar el nivel de tarifas mientras se ha elevado la especificación del producto. Los transportistas involucrados han por consiguiente obtenido un retorno a su inversión. Sin embargo, esta visión quizá resulte ser equivocada. La batalla por una mayor participación del mercado de Primera Clase y Clase de Negocios ha sido peleada durante un período donde la economía del mundo ha estado en

TESIS CON
FALLA DE CONTEN

una fase de recuperación. En un clima de negocios generalmente favorable, las firmas no controlaron sus gastos de viaje tan cercanamente como lo harán cuando las condiciones de recesión regresen. La prueba real de la exactitud de las decisiones que se han tomado vendrá en una recesión, cuando la demanda de viajes de Primera Clase y Clase de Negocios esté cayendo y las firmas busquen usar su creciente poder adquisitivo en un mercado saturado para reducir los precios que pagan. Ante tal situación, las ganancias a la baja quizá obliguen a las aerolíneas a retirar algunos de los beneficios de comodidad de asientos que actualmente ofrecen. En cualquier área de la mercadotecnia, retirar el beneficio de un producto al cual se han acostumbrado sus clientes es una empresa riesgosa. Con el resultado económico empezando a oscurecerse al momento en que se escribe esta investigación, esta es una teoría que quizá muy pronto se ponga a prueba.

En algunos casos, las aerolíneas han optado por competir en algunos aspectos solamente del servicio en cabina. En particular, muchos transportistas se han retirado del mercado de Primera Clase completamente y en lugar de esto han puesto su fe en un producto de Clase de Negocios mejorado. Air Canadá, Aer Lingus, KLM y Northwest son todos ejemplos de aerolíneas que han tomado ésta decisión. Ellas se arriesgan a perder algunos de sus negocios de más altas ganancias, pero tienen una libertad de acción mucho mayor. En particular, ellas pueden mejorar sus Clases de Negocios para que sea completamente competitiva con los estándares más altos, sin la preocupación de que al hacer esto, estarán compitiendo con su propio mercado de Primera Clase. Las aerolíneas que se quedan con la Primera Clase, frecuentemente encuentran que al mejorar su Clase de Negocios para mantenerse en las tendencias del mercado, ellas tienen éxito en persuadir a algunos de sus propios pasajeros de Primera Clase de que ya no vale la pena pagar por la Primera Clase.

En las rutas de viajes cortos, las cuestiones de configuración de cabina y clases de servicio son muy diferentes. En estas rutas, casi todas las aerolíneas fuera de los Estados Unidos han renunciado a su Primera Clase, en los terrenos donde se ha vuelto más y más difícil persuadir a los pasajeros de pagar las tarifas más altas para viajes de alrededor de una hora. Por ejemplo, en Europa *Swissair* y *Lufthansa* fueron las últimas aerolíneas en retirar su Primera Clase, haciéndolo en 1993. En vez de eso, los vuelos cortos se basan usualmente en una cabina de dos clases, dividida entre asientos de Negocios y Económicos.

Hasta muy recientemente, las aerolíneas que tenían tal configuración de cabina la basaron en un estándar uniforme de comodidad de asientos en toda la aeronave. Los espacios de asiento eran iguales por todas partes, de 32 o 33 pulgadas, así como el número de asientos de frente. En las aeronaves *Boeing* y *Airbus* de un solo pasillo tales como el 737, 757 y A320, esto significó seis asientos de frente, con tres asientos a cada lado del pasillo. Tal filosofía les dio a las aerolíneas el beneficio de una valiosa flexibilidad operacional, pero probablemente solo fue sostenible en el cerrado y regulado mercado que entonces prevalecía. El problema que tuvo fue que los estándares de

comodidad de asientos eran muy pobres en la clase de negocios, particularmente para aquellas personas que en vuelos saturados tenían que sentarse en el asiento central de tres. Los pasajeros de la clase de Negocios generalmente llegaron a sentir que no se estaba haciendo lo suficiente para reconocer el hecho de que ellos habían pagado tarifas mucho más altas - frecuentemente tres, cuatro o cinco veces más altas - que los que se sentaban en la cabina trasera.

La solución que se ha adoptado recientemente es instalar asientos convertibles. Estos asientos son caros y también bastante más pesados que los asientos estándar. Sin embargo, ellos permiten que una hilera de seis asientos de frente se convierta en una de cinco asientos muy rápidamente. Esta es una opción cara, porque además de los costos de los asientos, también significa que menos asientos están disponibles para venta en los saturados vuelos de temporada alta. Sin embargo, este es probablemente un movimiento inevitable, dada la cambiante escena de competencia en la industria.

La otra controversia actual con respecto a las configuraciones de cabina y clases de servicio es similar, pero aplica a en las rutas largas de las aerolíneas. Cuando se adoptaron tres clases como la configuración estándar en esas rutas, los principios parecían claros. La Primera Clase daba lugar a pasajeros preparados para pagar altas tarifas por extravagantes estándares de comodidad. La Clase de Negocios era para todos aquellos pasajeros que pagaban tarifas completas. La cabina Económica ofrecía solo una baja especificación de producto para los pasajeros que pagaban tarifas de descuento y promocionales. Conforme el tiempo ha transcurrido, estos conceptos se han vuelto confusos. Las especificaciones de producto de Clase de Negocios se han elevado continuamente, y, en un intento por permitir a los transportistas obtener un retorno de su inversión, las tarifas que permiten a los pasajeros sentarse en la Clase de Negocios se han incrementado substancialmente. A su vez la demanda de mercado frecuentemente ha significado que tarifas flexibles más bajas se han introducido. Estas tarifas les permiten a los pasajeros viajar sin restricciones. Sin embargo solo les permiten sentarse en la cabina Económica.

El problema es que a pesar del hecho de que las Tarifas Económicas no restrictivas son más bajas que las tarifas de la Clase de Negocios, aún son muy altas en comparación con las restringidas tarifas de descuento. Ellas nuevamente significan que un pasajero que ha pagado una tarifa relativamente alta puede terminar sentándose junto a alguien que ha pagado mucho menos.

La respuesta a este problema quizá sea una aeronave de cuatro clases, con la cabina Económica subdividida para que una sección de la aeronave esté disponible exclusivamente para aquellas personas que pagan las tarifas económicas más altas. Aunque quizá no sea posible ofrecerlas mucho más en términos de comodidad de asientos, estándares más altos en el servicio de comida, por ejemplo, podrían ofrecerse. Mucho más importante, viajar en esta cabina sería una garantía de separación de bulliciosos niños y vacacionistas.

5.3.2 Red de Trabajo, Frecuencias y Horarios

La planeación del horario de vuelos de una aerolínea es un área donde el compromiso entre la calidad y el costo del producto será necesario. También habrá muchas restricciones prácticas que quizá signifiquen que la libertad de acción de las aerolíneas para alcanzar los requerimientos de sus clientes será significativamente afectada.

Vimos en la primera parte de esta investigación que para los viajeros de negocios, una amplia red de vuelos directos es central para sus requerimientos de producto. Estas son las características que les darán la flexibilidad que necesitan. No será fácil, sin embargo, decidir exactamente que debe y que no debe ofrecerse.

En términos de las restricciones prácticas, las decisiones de entrada a una ruta, pueden aún ser limitadas por las regulaciones del gobierno de acceso al mercado. En rutas internacionales, quizá aún sea necesario que una aerolínea gane la aprobación por parte del gobierno local bajo los términos del Acuerdo de Servicios Aéreos. Aún si se obtiene tal designación, las decisiones sobre las capacidades y frecuencias quizá también sean restringidas por factores regulatorios. Muchos Acuerdos de Servicios Aéreos están redactados con la finalidad de proteger a las aerolíneas de cada país.

Las restricciones de espacios de aeropuerto son un problema universal tal y como lo discutimos anteriormente. En este momento, la industria basa su asignación de espacios en aeropuertos congestionados en los principios de los "Derechos del Abuelo" (*Grandfather Rights*). Esto significa que los derechos para aterrizar y despegar en momentos particulares son ostentados por aerolíneas establecidas en una base permanente, de una temporada a la siguiente. Esto puede significar que habrá significativas dificultades para que una nueva aerolínea pueda proveer servicios en un aeropuerto congestionado donde todos los mejores slots estarán en posesión de las aerolíneas titulares. Aún si los espacios pueden ser obtenidos para permitir que los servicios comiencen, estos estarán en horarios inapropiados. Quizá también sea difícil obtener suficientes espacios para permitir que se igualen las frecuencias de las aerolíneas establecidas.

Los factores ambientales quizá sean otra restricción práctica. Muchos aeropuertos ahora imponen restricciones en la cantidad de vuelos nocturnos que permiten, y algunos los prohíben del todo. Mientras las aerolíneas tratan de evitar llegadas y salidas nocturnas debido a su poca popularidad con los pasajeros y las dificultades de acceso al aeropuerto, los vuelos nocturnos son aún una manera para las aerolíneas orientadas a los viajes de tiempo libre para empujar la utilización de sus aeronaves y bajar sus costos por unidad.

En términos de las actuales controversias relacionadas con la planeación de redes y horarios, las aerolíneas están teniendo que tomar una gran cantidad de difíciles decisiones, muchas de las cuales tienen relación con el intercambio entre costos y calidad del producto.

En rutas de viaje largas, una preferencia común es que los pasajeros prefieren volar sin escalas, y evitar las escalas a toda costa. Para satisfacer este requisito, los fabricantes de aeronaves han respondido produciendo familias de aeronaves con rangos mas y mas largos, y las oportunidades que proporcionan estos aviones, han sido tomadas entusiastamente por las aerolíneas.

En principio, los vuelos sin escalas ayudan a las aerolíneas a alcanzar bajos costos de operación, pero solo hasta cierto punto. Los vuelos sin escalas permiten mayor utilización de aeronaves y por supuesto las tarifas de aterrizaje y los costos asociados con las paradas intermedias se evitan. Sin embargo, los rangos muy largos que ahora se proponen, serán en balance una opción de mayor costo para las aerolíneas que decidan ofrecerlas a sus clientes. Cantidades muy grandes de combustible tendrán que transportarse al inicio de un vuelo para usarse mas tarde, a su vez elevando el peso de la aeronave y la quema de combustible. También, tripulaciones extra tendrán que llevarse para permitir adecuados periodos de descanso. Esto elevará los costos y restara capacidad en asientos.

La otra área principal de controversia implica debate sobre los problemas relacionados con las redes hub-and-spoke (centros de distribución) y la llamada "fragmentación de mercado". Muchas aerolíneas han basado su respuesta estratégica a los retos competitivos de desregulación en el principio *hub-and-spoke*. La idea es simple. La aerolínea escoge un aeropuerto con una buena locación geográfica relacionada con importantes flujos de tráfico. Sus vuelos de entrada y salida de este aeropuerto son entonces coordinados en "grupos" cuidadosamente sincronizados, para que los pasajeros puedan transferirse fácilmente de un vuelo de entrada desde su origen hacia un vuelo de salida a su destino.

Los pasajeros se benefician substancialmente de redes basadas en el principio *hub-and-spoke*. En cada uno de los radios, las frecuencias deben ser mucho más altas porque la aerolínea está direccionando el tráfico que se dirige al final del destino desde todos los puntos de origen, en vez de transportar solo con los pasajeros en un mercado entre un par de ciudades. También debe ser posible que se usen aeronaves más grandes, dando acceso a menores costos asiento-milla. Esto a su vez resultará en tarifas mas bajas.

Desde el punto de vista de la aerolínea, los conceptos *hub-and-spoke* les permiten explotar un número mucho mas grande de mercados de origen-y-destino de lo que podrían hacerlo con una red de rutas basadas en el principio de punto-a-punto. También las protege del ataque de la competencia. El dominio que ellas alcanzan en el aeropuerto central y las más altas frecuencias alcanzables en cada uno de los radios ayudan al respecto.

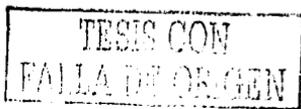


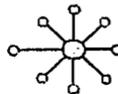
TABLA 46
La Evolución de la Estructuras en el Mercado Aereo

1940-1970
 Punto a Punto
 (City Pair Service)



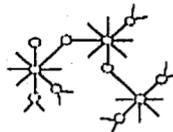
Mercados Regulados

1980s
 Hub-and-Spoke



Mercados Desregulados

1990s
 Redes



Alianzas Internacionales
 Mercados Globales

Fuente: Cambridge Energy Research Associates

A pesar de estas ventajas, el papel de las redes hub-and-spoke se está volviendo crecientemente controversial. Está claro ahora que son impopulares con los pasajeros debido a los retrasos y congestión asociados con el cambio de vuelos en el aeropuerto central. Ellas son también extremadamente intensas en recursos. Debido a la necesidad de agrupar vuelos juntos en grupos coordinados, en algunos momentos del día un aeropuerto central será la escena de actividad frenética. En otros momentos, casi estará desierto, y costosos recursos en términos de personal y equipo estarán parados.

Es instructivo notar que uno de los transportistas más exitosos en años recientes, *Southwest Airlines*, no es un operador hub-and-spoke. En vez de eso, usa una red basada claramente en los principios de transporte en línea de punto a punto. Esto significa que la aerolínea tiene que usar una aeronave relativamente pequeña, el Boeing 737. Sin embargo, esta alcanza bajos costos por unidad a través de la intensa utilización de recursos. También parece ser una aerolínea notablemente popular con los pasajeros.

La viabilidad de las redes hub-and-spoke está ahora siendo afectada por otro factor. Crecientemente los fabricantes de aeronaves están produciendo aeronaves cada vez más pequeñas con costos de operación razonables. Uno de los principales mercados para estas aerolíneas buscando atacar a sus centros rivales con la llamada estrategia "hub overflying" (sobrevuelo del centro). *Air Canada* parece ser una ilustración de una aerolínea haciendo uso de una de estas

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

aeronaves en una exitosa estrategia de sobrevuelo del centro y de punto a punto para sus servicios de mercado a través de la frontera y desde los Estados Unidos.

En rutas de viaje largo, se pueden ver ahora tendencias similares, aunque siempre se refiere a ellas como las tendencias hacia la fragmentación de mercado en vez de sobrevuelo del centro. Durante las décadas de los 70 y los 80 del siglo pasado, un pasajero que deseaba volar desde, digamos, una ciudad mas pequeña en Europa a una en los Estados Unidos frecuentemente tenía un viaje difícil y cansado. Ellos tenían que volar desde su ciudad de residencia a un aeropuerto central Europeo y de ahí a un aeropuerto de entrada a Estados Unidos. Ahí, ellos tenían que pasar por revisiones de inmigración, reclamar sus maletas y pasar la aduana como punto de entrada a los Estados Unidos. Su viaje solo se completaba cuando ellos finalmente tomaban su vuelo de conexión doméstica en los Estados Unidos.

Nuevamente, este sistema trajo ventajas tanto a las aerolíneas como a los pasajeros. Permitted que se usara la aeronave Boeing 747 entre los dos aeropuertos centrales, con una frecuencia de uno al día o mejor que eso. Como una aeronave grande con bajos costos de asiento-milla, el 747 a su vez permitía a las aerolíneas ofrecer tarifas mas bajas de lo que habrían sido en otro caso.

Sin embargo, durante los 1980, una revolución en la planeación de flotillas para las aerolíneas comenzó a tener lugar. Controversiales, las reglas que gobernaban los vuelos entre continentes con aeronaves de motores gemelos fueron progresivamente relajadas, una flexibilidad que les permitió a las aerolíneas escoger una trayectoria mas o menos óptima para todos sus vuelos Transatlánticos ya fuera que estuvieran usando jets de dos, tres, o cuatro motores. La compañía Boeing en particular respondió construyendo versiones de rango mas largo de sus aeronaves 767, e invirtiendo en una nueva familia de motor gemelo, la 777. Airbus produjo un competidor para el 777, el ligeramente más pequeño A330, aunque interesantemente se quedó con su principio de cuatro motores para su familia A340.

Todos estos desarrollos significan que las aerolíneas tienen acceso a una serie de aeronaves que son más pequeñas que el 747 pero que tienen atractivos costos de operación asiento-kilómetro. Esto, cuando se combina con el crecimiento substancial que ha tenido lugar en el mercado, permite que se introduzcan una creciente cantidad de servicios directos sin escalas, servicios que enlazan dos ciudades secundarias de cualquier lado del Atlántico. A su vez, estas permiten a más pasajeros volar de punto-a-punto, sin los tediosos intercambios centrales a los que nos referimos anteriormente.

5:3:3 Puntualidad

Planear asegurar altos estándares de puntualidad es un problema central del producto de todas las aerolíneas. Es verdad que todos los problemas de puntualidad que las aerolíneas están experimentando en este momento reflejan

factores externos tales como congestión de aeropuertos y control de tráfico aéreo. Aún muchas negociaciones existen donde las aerolíneas que están preparadas para gastar más, cobrarán significativamente mejor que aquellas que opten por los costos de operación lo más bajo posibles. A su vez, estos transportistas tendrán una ventaja importante al asegurar la lealtad del cliente a largo plazo.

Una primera área para estas negociaciones está en la planeación de la flota de la aerolínea. Generalmente, una aerolínea obtendrá la mejor actuación en puntualidad si esta opera nuevas aeronaves de tecnología probada. Esto significa que una aerolínea que busque la mejor actuación posible en puntualidad debe evitar ser un cliente de lanzamiento para una nueva aeronave conteniendo cantidades significativas de nueva tecnología. Una situación especialmente difícil es cuando tanto el marco aéreo como los sistemas y los motores de la aeronave son enteramente nuevos. Sin embargo, esta perderá oportunidades de aprovechar los atractivos descuentos que los fabricantes siempre ofrecen a sus clientes de lanzamiento.

La aerolínea también debe tener una política de reemplazar sus aeronaves con nuevos aviones después de pocos años.

El mantenimiento es otra área donde negociaciones entre los niveles de costo y la actuación en puntualidad necesitarán hacerse. Una aerolínea buscando alcanzar el mejor récord de puntualidad posible necesitará una substancial capacidad de mantenimiento, para asegurar que los problemas técnicos sean corregidos tan pronto como aparezcan. También, una considerable inversión en refacciones se requerirá por la misma razón. Ambos costos serán altos, con la inversión en refacciones siendo especialmente pesada en momentos de tasas de interés realmente altas.

Es en el área de planeación de horarios donde las negociaciones más significativas tienen que hacerse si una aerolínea pretende alcanzar una buena actuación en puntualidad. Un transportista que se enfoque en los costos de operación más bajos, desarrollará un horario el cual dará una alta utilización anual de cada aeronave en la flota. Tal política bajará los costos de posesión de aeronaves porque resultará en que los costos fijados de posesión de aeronaves se extiendan a la mayor cantidad de producción. Sin embargo, una utilización muy alta de aeronaves, traerá significativas penalizaciones al producto. Esto resultará en que algunos clientes tengan que aceptar inconvenientes horarios de salidas y llegadas, porque la alta utilización requerirá que las aeronaves se mantengan volando continuamente excepto por mantenimiento esencial y períodos de baja demanda. Aún más significativamente, una política de alta utilización de aeronaves casi con certeza traerá problemas de puntualidad. Esto es porque una vez que una aerolínea experimenta un retraso inicial, no habrá ningún período de poca actividad en el horario para permitir que se corrija el retraso. Por consiguiente, si una aeronave es retrasada tempranamente en el día - quizá por razones fuera del control de la

aerolínea tales como dificultades de tráfico - todos los vuelos restantes que se necesite operar durante el día también se retrasarán.

Consideraciones similares aplican a la cuestión del tiempo que una aerolínea permite en su horario para que un vuelo se complete. Una salida puntual, es por supuesto tranquilizante para los pasajeros. Sin embargo, es una llegada puntual lo que les importa aún más, especialmente si ellos están tratando de hacer una conexión. Si una aerolínea permite un tiempo generoso en su horario para la terminación de un vuelo, una llegada puntual es mucho más probable. También significará que un vuelo llegará puntualmente aún cuando vuele en vientos contrarios más fuertes de lo que esperaba. Sin embargo, un horario holgado, traerá una penalización en costo si este reduce el número de rotaciones de aeronaves que pueden volarse en un día.

5.4 Servicio al Cliente -- Características relacionadas con el Producto

5.4.1 Servicio de Punto de Venta

El servicio de Punto de Venta es el término usado para describir el servicio ofrecido al cliente en el momento en que en realidad está haciendo una reservación. Es una de las áreas más desafiantes para las aerolíneas que buscan entregar alta calidad de servicio a sus clientes, debido a los múltiples problemas asociados con esta. También es una área donde un cambio radical está empezando a tener lugar, un proceso que se acelerará durante los próximos pocos años.

El servicio de punto de venta siempre será difícil para las aerolíneas debido a la gran cantidad y amplia variedad de canales a través de los cuales ellas hacen negocios. Por ejemplo muchas aerolíneas toman provisiones para que los clientes traten con ellos directamente. Tradicionalmente, esto ha sido a través de oficinas de boletos en el centro de la ciudad operadas por aerolíneas o mostradores de boletos en el aeropuerto. En el futuro, como analizaremos mas adelante en esta investigación, tendrá que tomarse las medidas para empujar a la gente a reservar directamente con la aerolínea a través de su computadora personal.

Significativamente, las aerolíneas deben asegurarse de que los agentes de viajes puedan contactarlos fácilmente. Actualmente muchos transportistas están vendiendo entre el 80 y el 90 por ciento de sus boletos a través de agentes de viajes, una proporción que ha tendido a subir en años recientes. A pesar de actuales señales de que ahora está empezando a caer, el sistema de distribución de la agencia de viajes posiblemente permanecerá muy importante en el futuro previsible.

Un posible punto de venta final es el de interlínea. Aunque la naturaleza de las relaciones interlineales entre las aerolíneas está ahora cambiando, es todavía el caso que el pasajero que desee reservar un viaje multi sector usando varias

aerolíneas diferentes aún lo pueda hacer contactando solo al primer transportista (asumiendo que ellos se propongan usar una tarifa flexible relativamente cara). Esta aerolínea contactará entonces a las otras para hacer las reservaciones necesarias. El cliente también hará un solo pago, con el dinero recibido siendo compartido entre las aerolíneas que lo transporten, a través del mecanismo de la casa de liquidación de IATA (IATA Clearing House).

Dada la amplitud y variedad de puntos de venta de boletos, la tarea de punto de venta resulta en cualquier caso onerosa. En años recientes, sin embargo, otros desarrollos han ocurrido los cuales han agregado aún mayores dificultades. Primeramente, la estructura de las tarifas de aerolínea se ha vuelto continuamente más compleja e inestable, un desarrollo que se examinará más a fondo en el siguiente capítulo. En segundo lugar, la naturaleza del mercado de viajes aéreos ha cambiado. Una creciente proporción de pasajeros consiste en viajeros de placer que no viajan regularmente. Venderles a estos pasajeros es más difícil porque ellos quizá no estén familiarizados con los aspectos básicos de los viajes aéreos. También, ellos tienden a usar las tarifas promocionales más bajas, a las cuales se unen complejas condiciones. Por consiguiente, como pago por aceptar lo que es una difícil tarea de venta, los transportistas solo ganan el beneficio de una tarifa que proporciona ganancias relativamente bajas. Irónicamente, es más fácil venderles a los viajeros de negocios, en el mismo sentido de que ellos vuelan frecuentemente y entienden bien el negocio de las aerolíneas. Ellos también proporcionan a las aerolíneas sus mejores ganancias comprando los boletos flexibles más caros.

El último problema importante del servicio de punto de venta es también el más importante. Mientras la desregulación y la liberación han avanzado en años recientes, también la duración promedio que cada transacción de punto de venta se lleva se ha incrementado continuamente. Como se notó anteriormente, las aerolíneas han usado la libertad de precios que ahora tienen para introducir tarifas para abastecer específicamente los requerimientos de los diferentes subsegmentos de sus mercados. Todas las opciones de tarifa, por consiguiente, tienen que explicarse a los cada vez más confundidos pasajeros. Aún de mayor significado, la proporción de contactos entre la aerolínea y sus clientes que en realidad con llevan a la realización de reservaciones ha caído dramáticamente. Más y más de estos contactos son resultado de clientes tratando de encontrar el mejor precio. Tales actividades eran raras en los días de competencia regulada porque los pasajeros inmediatamente sabían que todos los transportistas cobraban las mismas tarifas.

La respuesta de las aerolíneas a los crecientes problemas asociados con los servicios de punto de venta ha sido invertir grandes sumas en el desarrollo de Sistemas Globales de Distribución (GDSs), tales como Sabré, Galileo Internacional, Worldspan y Amadeus. Estos permiten a los agentes de viajes hacer reservaciones directamente dentro de las computadoras de reservaciones de las aerolíneas, y han indudablemente permitido mayores niveles de servicio de punto

de venta. Sin embargo, su desarrollo permanece controversial y necesitaremos darle atención completa en el capítulo referente a los canales de distribución.

5.4.2 Reservaciones y Sobre reservaciones

Para la mayoría de los viajeros aéreos, una reservación anticipada en la que puedan confiar permanece como una parte integral del producto que ellos esperan de las aerolíneas, y hoy la disponibilidad de sistemas computacionales a bajo costo significa que la mayoría de los problemas técnicos de proveerlos han sido resueltos.

Hay aún un producto del transporte aéreo donde no se ofrece una reservación. Esto es el llamado concepto *Shuttle*. Usado por *Eastern Airlines* en los Estados Unidos en 1961, la idea del *Shuttle* es que los pasajeros no necesitan reservar por adelantado. En vez de eso, la aerolínea garantiza transportar a todos aquellos que se reporten para un vuelo. Ellos pueden hacerlo manteniendo aeronaves y tripulaciones de respaldo, que son llamados a la acción si el número de pasajeros registrándose para un vuelo excede la capacidad de la aeronave destinada para ello.

El concepto *Shuttle* trae una gran cantidad de ventajas teóricas. Los pasajeros se ahorran el problema de hacer reservaciones, y las aerolíneas el costo de registrarlas. También, la mayoría de los pasajeros *Shuttle* pagan en el aeropuerto. El negocio por consiguiente viene directo a las aerolíneas con un útil ahorro en comisiones y algunos beneficios de flujo de dinero. También ayuda a cimentar el control del mercado.

Los conceptos *Shuttle* continúan siendo usados en los Estados Unidos, por ejemplo, *US Airways* aún operando vuelos *Shuttle* entre Nueva York, Washington y Boston. Sin embargo, el concepto ahora parece, declinar en otros mercados. Este requiere un gran compromiso de recursos de aeronaves y tripulación. Estos solo alcanzan pobre utilización debido a la rareza con la cual las aeronaves de respaldo se necesitarán fuera de los periodos de alta demanda. También, las restricciones de espacio de aeropuerto se están volviendo más y más severas. Para proteger sus llamados "*Grandfather Rights*" (Derechos de Abuelo) en los espacios que les han sido asignados, las aerolíneas necesitan usarlos un mínimo de 80 por ciento de las ocasiones durante una temporada de tráfico dada. No puede haber certeza de que lo harán si estos espacios son asignados a sus vuelos de respaldo "*Shuttle*". Finalmente a través del advenimiento de los efectivos Sistemas de Administración de Ingresos (que se analizarán en el siguiente capítulo), los transportistas son mucho más exitosos en vender asientos de temporada baja, a precios bajos pero rentables. Por consiguiente es frecuentemente una opción que vale la pena, volar una ruta con una aerolínea que pueda satisfacer la demanda de tarifas completas de temporada alta. Aunque esta aeronave será entonces demasiado grande para el nivel de tal demanda en temporada baja, tarifas más bajas y cuidadosa administración de la capacidad pueden usarse para producir retornos a la inversión que valgan la pena aún en estos vuelos. Esto quizá bien sea una opción más rentable que volar

todos los servicios con un avión relativamente más pequeño y aumentar la capacidad en temporada alta con una costosa aeronave de respaldo.

Una ilustración del cambio de actitud hacia los servicios *Shuttle* se dio en el mercado doméstico del Reino Unido en 1997. *British Airways* había ofrecido vuelos domésticos interurbanos desde *Heathrow* usando el principio *Shuttle* desde 1975. En 1997, sin embargo, la garantía de asientos para todos aquellos que se reportaran a un vuelo en particular fue descontinuada, y se esperaba que todos los pasajeros hicieran una reservación. Al mismo tiempo, el registro de reservaciones fue hecho más fácil con la adopción del "Viaje sin boleto", un desarrollo discutido completamente en la sección 6 de esta investigación.

Si se requerirán reservaciones en casi todos los casos, las aerolíneas aún tienen que afrontar otro difícil problema: muchos pasajeros no se presentan ni usan la reservación que han registrado. La proporción de ocasiones en que sucede esto varía de mercado a mercado, pero es muy común encontrar 10 por ciento de las reservaciones cambiar a la categoría de "no show". Hay muchas razones para ello. Algunos pasajeros en realidad intentan llegar al aeropuerto para registrarse para su vuelo pero algo les impide hacerlo. Ellos constituyen los "accidental no-shows". Enfermedad de último minuto o muerte serán una razón obvia para no llegar. Otras razones incluirán retrasos por tráfico de camino al aeropuerto y el pasajero que toma un vuelo de conexión retrasado.

Sin embargo no todos los no-shows son accidentales. Muchos son deliberados. Por ejemplo, los viajeros de negocios que no tienen la seguridad de a qué hora terminarán sus juntas quizá reserven vuelos con diferentes aerolíneas. Ellos entonces tendrán un conveniente vuelo de regreso cualquiera que sea la hora en que terminen. Otro problema quizá ocurra cuando un pasajero sin escrúpulos tiene un boleto *Standby* para un vuelo en particular. Ellos tienen un incentivo para llamar a la aerolínea una cantidad de veces haciendo falsas reservaciones usando nombres ficticios. El resultado será no-shows, significando que el pasajero *Standby* será acomodado.

Dado el significativo problema de los no-shows, puede argumentarse que las aerolíneas están ellas mismas creando el problema usando una actitud extremadamente generosa hacia aquellos que reservan pero fallan en registrarse para un vuelo. Todas las industrias de servicios enfrentan el mismo problema que las aerolíneas, que su producto es instantáneamente perecedero y no puede almacenarse. Algunas - los cines son un buen ejemplo - requieren que los clientes paguen al momento de reservar y no se ofrecen reembolsos si ellos fallan en llegar a la función. Como se mencionó en anteriormente, algunas aerolíneas de bajas tarifas están ahora adoptando un método similar. La aerolínea con base en el Reino Unido *Easyjet* solo trata con clientes que tienen tarjeta de crédito. Los detalles de la tarjeta de crédito son tomados por la aerolínea cuando se hace una reservación y la cuenta es automáticamente cargada. Esto le da al transportista un ingreso garantizado y elimina la necesidad de sobre reservar.

Otras aerolíneas menos radicales están transformando en no reembolsables algunas de sus tarifas mas bajas, de manera similar a *Easyjet*.

A pesar de la atracción de esta idea, no es práctica para las aerolíneas en todas las circunstancias. En particular, los viajeros de negocios frecuentemente se refieren al derecho a no llegar como una parte importante de la flexibilidad que están comprando cuando usan una tarifa muy cara. Si un transportista unilateralmente hiciera tales tarifas no reembolsables, en el evento de un no-show perdería significativa acción de mercado a favor de sus rivales.

Si un grado de *no-showing* es inevitable, las aerolíneas tienen un fuerte incentivo para sobre reservar, y, quizá perversamente, sus pasajeros también se beneficiarán como resultado de tal política. Al sobre reservar, los factores de carga pueden incrementarse, lo que a su vez permitirá que las tarifas sean mas bajas. También, la sobre reserva permite a mas pasajeros viajar en el vuelo de su elección. Si una aerolínea no sobre reservara solo aceptaría reservaciones hasta el número de asientos en una aeronave. Todas las demás peticiones de reservación serían rechazadas. Sin embargo, si, como sería muy probablemente, no hubiera *no-shows*, el vuelo despegaría con algunos de los asientos desocupados. Irónicamente entonces habría pasajeros tomando vuelos posteriores y menos convenientes quienes podrían de hecho haber tomado el vuelo de su elección.

Por consiguiente hay claras ventajas que se acumularán al cliente si una aerolínea practica la sobre reservación que se perderían si no lo hiciera. A pesar de esto, la sobre reservación permanece impopular. Por supuesto, una aerolínea debe usar registros históricos para ayudar a fijar una cantidad en la cual un vuelo debe ser sobre reservado. Si un estimado conservador se hace, en casi cada ocasión no habrá problema. El número de pasajeros *no-show* excederá la cantidad de sobre reserva y todos los pasajeros tomarán su vuelo. Sin embargo, no importa que grado de cuidado se ejerza, habrá ocasiones -con la esperanza de que sean raras- en que aparezcan dificultades. Entonces, el elemento fortuito presente en los patrones de *no-showing* significa que el número de pasajeros que se reportan para un vuelo exceden la capacidad de la aeronave que se usa para ello. Por consiguiente algunos pasajeros serán "rechazados".

En el pasado, las tácticas de las aerolíneas para atacar este problema eran totalmente insatisfactorias. Demasiado frecuentemente, los pasajeros seleccionados para ser rechazados eran los últimos en llegar a registrarse. Esto era conveniente, en el sentido de que estos pasajeros no tendrían equipaje ya cargado dentro de la aeronave, el cual de otra manera tendría que ser recobrado por razones de seguridad. Sin embargo, estos pasajeros que llegan tarde frecuentemente serían viajeros de negocios. Por consiguiente serían comercialmente importantes para la aerolínea. También como viajeros de negocios sería vital que tomaran el vuelo que reservaron, porque tendrían juntas a las cuales asistir, o conexiones que realizar.

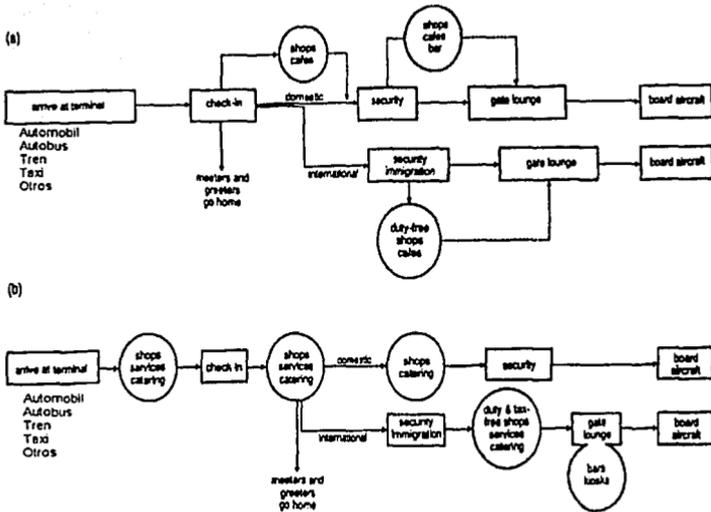
Hoy, las mejores aerolíneas son mucho más sofisticadas al manejar situaciones de pasajeros no abordados. Su objetivo es identificar, y compensar a los pasajeros que están preparados para aceptar una demora. Estas claramente no incluirán a viajeros de negocios. Si tal pasajero está, por ejemplo, volando para negociar un contrato importante, ninguna cantidad de compensación será suficiente para cubrir el hecho de que se pierda su junta. Muchos viajeros de placer, sin embargo, encontrarán la oferta de compensación atractiva. Quizá no les importe mucho si llegan a su destino hoy o mañana, especialmente si reciben un pago en efectivo en compensación. Las aerolíneas deben por consiguiente buscar voluntarios para descargar pasajeros de aquellos vuelos en que se esperan problemas. Al hacer esto, pueden proveer una valiosa protección a su reputación comercial.

5.4.3 Servicio de Aeropuerto

Como en todas las otras áreas del diseño del producto, las decisiones de las aerolíneas sobre el nivel de servicio del aeropuerto que ofrecen a sus clientes será un reflejo de su estrategia general de negocios. Las aerolíneas de bajas tarifas encontrarán en el servicio de aeropuerto un área importante donde pueden alcanzar economía para asegurar que sus tarifas bajas sean rentables. Ellas frecuentemente usarán aeropuertos poco congestionados, lo cual quizá algunas veces ofrezca inconveniencias a los pasajeros ya que dichos aeropuertos alternos muchas veces están muy retirados de las ciudades a las que sirven. Ellos quizá insistan en tiempos de registro más largos para permitir que se usen un menor número de módulos de registro. No se proveerán salas de espera especiales, resultando en un ahorro en costos especialmente significativo. Finalmente el proceso de abordaje será basado en el sistema de "al que llega primero se le sirve primero" sin previa asignación de asientos.

Para las aerolíneas que intentan penetrar el mercado de los viajeros frecuentes de negocios la tarea no podría ser más diferente. Se han realizado importantes esfuerzos en años recientes para establecer el servicio de aeropuerto como un área significativa de la diferenciación del producto. Algunos transportistas ahora proporcionan servicios de limosina para recoger a sus pasajeros de tarifas Premium en su casa u oficina y llevarlos al aeropuerto - *Virgin Atlantic*, *Continental* y *Emiratos* son ejemplos. Una vez ahí, mostradores especiales se ofrecerán para eliminar la necesidad de cargar el pesado equipaje a la terminal. Si en realidad entran a la terminal para registrarse, un módulo separado y no congestionado se pondrá a su disposición. Quizá haya entonces provisión para un canal preferencial para moverse a través de las formalidades de pasaporte y seguridad, antes de que el pasajero sea invitado a usar lo que generalmente será una sala de espera extremadamente lujosa con instalaciones de hospitalidad y de negocios disponibles libres de cargo. En el aeropuerto de llegada, los viajeros de negocios pueden ahora esperar servicio de equipaje preferencial con sus maletas llegando al carrusel de equipaje primero. Quizá también haya una sala de llegadas que les permita refrescarse antes de ir a su junta.

TABLA 47



Flujo de pasajeros: (a) Aeropuerto Tradicional; (b) Aeropuerto Comercial.

Fuente: Doganis 1992, p. 141.

Todos estos avances en servicios de aeropuerto no vienen a bajo costo. Ellos involucran inversión en personal extra y equipo, y en pagos de renta al operador del aeropuerto con respecto al espacio de espera y módulos de registro adicionales. Por consiguiente es esencial que las aerolíneas sean capaces de elevar sus tarifas para pagar estos servicios o incrementen su participación en el mercado de viajes de negocios como resultado de las mejoras en el servicio aeroportuario. Quizá sea más difícil sostener tarifas más altas en un periodo recesionario, mientras que los incrementos en la participación del mercado quizá solo sean transitorios si las aerolíneas rivales también ofrecen servicio de aeropuerto mejorado.

5.4.4 Servicio a Bordo

Muchos de los puntos con relación al servicio a bordo se han tocado anteriormente. Sin embargo existe una gran cantidad de aspectos que afectarán la naturaleza de la experiencia de los pasajeros a bordo.

Una de estas áreas es la cuestión de políticas de planeación de la flota de una aerolínea. Naturalmente, todos los fabricantes de aeronaves argumentan que seleccionar su aeronave a su vez les permitirá a las aerolíneas brindar a sus

clientes un producto superior a bordo. Hay, por supuesto, muchos costos asociados con el servicio a bordo. Sin embargo, a pesar de lo que gastan en artículos tales como comida, bebida y entretenimiento a bordo, las aerolíneas encuentran que en una aplastante mayoría los principales costos son aquellos asociados con el personal de cabina en términos de los salarios que se pagan, las concesiones dadas y los costos de estancia en hoteles. La usual relación entre la política correcta y la estrategia general de negocios de la aerolínea aplica.

Para las aerolíneas de bajas tarifas, quizá parezca ser una tentación dispensar al personal de cabina completamente. Porque estas aerolíneas son generalmente (*no-frills*), por lo que la tarea del servicio en cabina es limitada. Se volverá aún menos demandante en la Unión Europea si, como se espera, la venta de *Duty-Free* se termina en junio de 2004. Sin embargo, tal opción, no afectara grandemente la cantidad de personal asignado. La función principal del personal de cabina es asegurar la seguridad a bordo, y los cuerpos regulatorios insisten en que un número mínimo de personal de cabina sea mantenido. Las reglas son algo complicadas, pero en esencia ellas significan que debe haber un asistente de cabina por 50 pasajeros hasta 200, y uno por cada 25 pasajeros sobre 200. Una aerolínea "no-frills" sin embargo, trabajará con el mínimo número de personal de cabina como una típica aerolínea charter.

Los transportistas con horarios establecidos generalmente tendrán un número mayor de personal de cabina que el mínimo, para asegurar un servicio en cabina más atento para los viajeros de Primera Clase y Clase de Negocios. Algunas aerolíneas, especialmente del lejano Este excederán por mucho el número mínimo. Por ejemplo, una típica aerolínea Europea o Norte Americana tendrán un presupuesto para 14 o 15 personas en cabina a bordo de un B747. Transportistas tales como Thai Internacional regularmente disponen de 22 en la misma aeronave.

5.5 Controlando la Calidad del Producto

El control de calidad es una parte esencial de la fase del diseño del producto. Sin el, el transportista no puede saber cuáles áreas de su producto son débiles, y donde se necesitan mejoras.

Muchos aspectos del producto de la aerolínea pueden ser cuantificados. Por ejemplo, con el servicio de punto de venta, equipo telefónico moderno puede proveer estadísticas en la proporción de llamadas contestadas dentro de un tiempo dado. Muchas aerolíneas intentan alcanzar un estándar de 80 por ciento de llamadas que deben ser contestadas en 20 segundos. También puede dar información acerca de la proporción de llamadas que se pierden en momentos de alta saturación, en el sentido de que los que llaman se cansan de esperar que alguien los atienda y abandonan la llamada. Un objetivo apropiado para una aerolínea de servicio completo es que no más del 2 por ciento de las llamadas se pierda.

El servicio de equipaje - o la falta de el - también puede ser cuantificado. La proporción de maletas que son manejadas mal y fallan en llegar a su destino al mismo tiempo que sus pasajeros es una útil estadística. También, los tiempos de entrega de equipaje pueden ser monitoreados registrando el tiempo que le toma a la primera maleta llegar al carrusel de entrega de equipaje y a la última.

La actuación en puntualidad y regularidad también debe estudiarse cuidadosamente. La proporción de vuelos saliendo y llegando dentro de límites prescritos del tiempo programado es una medida fundamental, con un estándar correcto de a tiempo a 5 minutos para rutas de viaje corto, y de a tiempo a 15 minutos para vuelos de viaje largo. En términos de regularidad (la proporción de vuelos anunciados en la tabla que en realidad son operados), los estándares, por supuesto, deben ser del 100 por ciento.

Monitorear los buenos comentarios de los clientes también debe realizarse. Todas las aerolíneas reciben quejas injustificadas. Sin embargo, estas requieren vigilancia, su número debe ser relativamente constante. Por consiguiente, comparar el número de buenos comentarios de los clientes con el número de quejas proveerá una primera estadística de control de calidad. Las aerolíneas también deben investigar la naturaleza de las quejas que reciben. Si estas se enfocan en un creciente grado de solo un pequeño número de componentes del producto, esto será un fuerte indicador de las áreas donde se requiere atención de administración.

Ya hemos discutido anteriormente, el uso de encuestas a bordo como maneras de obtener información sobre los requerimientos del cliente. Ellas también pueden formar parte de un programa de control de calidad. Una encuesta a bordo tendrá la ventaja de que los pasajeros en realidad están experimentando el producto al momento de llenar el cuestionario. Si se les pregunta en el aeropuerto a su llegada sus recuerdos del vuelo aún estarán frescos. En cualquier caso, pedir a los pasajeros sus opiniones puede tener una valiosa función en la relación con el cliente, de convencerlos de que la aerolínea está interesada en una mejora continua del producto.

Un área más allá del trabajo de control de calidad es una que nunca debe ignorarse - las opiniones de los propios clientes de la aerolínea sobre su contacto con el personal de ventas. Esta gente regularmente entrará en contacto con los clientes y tendrá que escuchar sus quejas. Sus reportes pueden proporcionar un barómetro adecuado del desempeño de la aerolínea.

6. Administración de Precios e Ingresos

De todas las diferentes facetas de la mercadotecnia del aerotransporte comercial de pasajeros, ninguna ha cambiado más ni más rápido en los años recientes que la cuestión de las políticas de fijación de precios. Los gerentes de aerolíneas de hoy están teniendo que aprender y aplicar habilidades y talentos que eran desconocidos o no necesarios para sus predecesores. Es también un área de perfiles muy altos, donde los errores pueden resultar en pérdidas muy grandes en un tiempo muy corto.

6.1 Políticas Tarifarias.

6.1.1 Precio - Una Parte del Mercadeo Combinado.

Al estudiar la cuestión de las políticas de fijación de precios para la industria aérea, antes que nada es necesario enfatizar que las decisiones de precio no pueden ser hechas aisladamente - ellas pueden verse en el contexto del modelo de Mercadeo Combinado. En particular, las decisiones de producto y precio deben claramente tomarse en conjunto. En años recientes, muchas aerolíneas han invertido grandes sumas en mejorar la especificación de sus productos de Primera Clase y Clase de Negocios (*Business Class*), con costosas inversiones enfocadas en mejores asientos, servicio de alimentos de mejor calidad y entretenimiento a bordo. Al mismo tiempo ellas han general y correctamente aumentado los precios de los boletos de Primera Clase y Clase de Negocios en términos reales, para proveer un retorno a la inversión que ha sido hecha. Como hemos discutido, ya sea que sean o no capaces de mantener estos precios más altos y el mismo retorno de capital como condiciones recesitarias, la reafirmación de las aerolíneas es otra cuestión.

6.1.2 Desregulación.

Hasta recientemente, la cuestión de la política regulatoria del gobierno era una gran restricción a la libertad de precios para aerolíneas en la aviación internacional. Casi todos los Acuerdos de Servicios Aéreos intergubernamentales estaban escritos en términos que fueron diseñados para detener la competencia de precios entre las aerolíneas. Las aerolíneas designadas bajo estos acuerdos eran obligadas a reunirse y, acordar cuales debían ser las tarifas, y enviar estas tarifas a los gobiernos respectivos para su aprobación. Acto seguido las aerolíneas en cuestión implementaban una estructura de tarifas basada en el principio de que todas aquellas en una ruta cambiarían exactamente las mismas tarifas. Aún en los mercados domésticos - notablemente en Estados Unidos - la regulación gubernamental fue impuesta para prevenir la competencia de precios, presuntamente con la esperanza de mantener una industria estable.

La situación hoy es totalmente diferente. Muchos mercados domésticos han sido desregulados completamente con aerolíneas que cobran libremente como ellas lo escogen. En algunos mercados internacionales, también, una virtual

desregulación de precios ha tenido lugar. Esto es algo notable con respecto al así llamado Mercado de Aviación Único (*Single Aviation Market*) con la Unión Europea.

Aún en mercados donde la antigua fachada de regulación de precios permanece, la situación actualmente difiere en gran medida de la que prevalecía solo hace algunos años. En estos mercados, había sido una de las funciones de la Asociación Internacional de Aero Transporte (IATA) el llevar a cabo las Conferencias de Tarifas en las cuales las tarifas son acordadas. La maquinaria de la llamada Coordinación de Tarifas se ha vuelto más flexible, con aerolíneas obteniendo la libertad de innovar con sus propias tarifas promocionales. Aunque las tarifas todavía son responsabilidad de la IATA es un secreto a voces que las aerolíneas se han arreglado bajo el mostrador para ofrecer tarifas de descuento.

Es imposible exagerar el significado de los movimientos hacia la desregulación de precios. Ellos les han permitido a algunas aerolíneas desarrollar una filosofía de bajo costo/bajas tarifas, algo que ellas nunca podrían haber hecho bajo los antiguos regímenes de precio regulado. Esto a su vez ha obligado a las aerolíneas establecidas a volverse más eficientes e innovadoras. Al mismo tiempo, los gerentes responsables de la política de precios han tenido que desarrollar un nuevo juego de habilidades. Bajo el régimen anterior, las habilidades requeridas se limitaban a asistir a las juntas -frecuentemente interminables- de la Coordinación de Tarifas de IATA e ingeniar un acuerdo entre los supuestos competidores. Hoy, las habilidades son aquellas de diseñar e implementar una rápida y apropiada respuesta a las iniciativas de precio de estos competidores, y el decidir cuando la aerolínea debe dirigir al mercado en un cambio en política de precios.

6.1.3 Información sobre la diseminación de tarifas

Hasta hace relativamente poco tiempo, el ritmo de cambio en las tarifas aéreas era lento. La Competencia Regulada significaba que todos los precios eran un acuerdo, y el alcanzar ese acuerdo era un asunto que requería mucho tiempo. Al mismo tiempo, el sistema de información para la diseminación de tarifas era impráctico y engorroso. El método para tal diseminación era un manual de tarifas impreso. El preparar y tener listos estos manuales para un cambio de tarifas tomaba muchas semanas, así como también distribuirlos a los agentes de viajes que los necesitaban. (La entrega de los manuales de tarifas a los agentes era una tarea generalmente emprendida por los ejecutivos de ventas del campo de las aerolíneas). El efecto de todos estos factores fue que las tarifas eran cambiadas una vez al año o una vez cada dos años.

Nuevamente, la situación hoy no podía ser muy diferente. El desarrollo de Sistemas de Distribución Global ha significado que casi todos los agentes de viajes tengan acceso instantáneo a una base de datos de tarifas la cual es actualizada (por firmas de GDS) varias veces al día si es necesario. El resultado es que la estructura tarifaria es ahora altamente inestable en momentos de activa

competencia de precios. Tal competencia estará especialmente vigente durante periodos recesivos, cuando la oferta supera a la demanda y las aerolíneas pelean por llenar asientos que de otra manera quedarán vacíos. También estallará en el otoño de cada año en muchas rutas mientras el punto más alto del periodo de verano llega a su fin y las aerolíneas compiten por compartir el mercado a la baja.

En momentos como este, millones de tarifas en las bases de datos de las principales aerolíneas pueden cambiar cada día, lo cual reta a los gerentes de precios a no solo tomar decisiones de precio correctas sino también a tomar estas decisiones rápidamente y bajo gran presión.

6.1.4 Sistemas de Manejo de Ingresos.

Claramente, el ambiente de fijación de precios es actualmente mucho más desafiante. Hay, sin embargo, un cambio importante el cual ha hecho mucho más fácil para los gerentes de aerolíneas el desarrollar políticas sensatas de precios y el advenimiento de sofisticados sistemas para el manejo de la venta de asientos. Al decidir sobre políticas de precios las cuales optimizarán el retorno financiero, las compañías deben decidir sobre el número de asientos que venderán, a qué precios y en que moneda.

Hace veinte años, no había herramientas que permitieran que este proceso se controlara efectivamente. Hoy por supuesto la situación ha cambiado. Las modernas computadoras para reservaciones de las aerolíneas permiten que la capacidad a bordo de cada aeronave sea dividida en un gran número de clases de reservación - actualmente 26 en los sistemas más sofisticados - Una mayor números de clases de reservación serán posibles en el futuro. Permitiendo entonces decisiones acerca del número de asientos a ser asignados a cada clase, y el momento en que estos asientos estarán disponibles para su venta. Estas decisiones reflejarán diferentes patrones de demanda. Por ejemplo, para un vuelo que saldrá a un destino de negocios un lunes por la mañana, pocos asientos si a caso serán asignados a aquellas clases permitiendo la venta temprana a bajos precios. Casi todos ellos estarán en clases donde la venta será únicamente permitida a tarifas altas, con muchas reservaciones únicamente efectuándose dentro de un tiempo relativamente corto antes de la hora de salida. En contraste, a un vuelo saliendo al mismo destino temprano un domingo por la mañana se le dará un perfil totalmente diferente. Aquí, casi todos los asientos serán asignados a diferentes clases de reservación permitiendo la venta a precios bajos (o para su uso de los programas de millaje de viajero frecuente) mientras la aerolínea intenta obtener por lo menos algo de ganancia de los asientos que de otra manera estarían vacíos.

Un problema particular en el manejo de ingresos en una aerolínea por el momento es la cuestión del tráfico con conexiones versus el tráfico de punto a punto. Generalmente las aerolíneas obtienen mejores ganancias de rutas cortas de transporte de pasajeros que viajan únicamente de salida o de llegada en la

ruta, que de aquellos que están usando el sector corto para volar a un destino, desde el cual harán conexión a un servicio de transporte de ruta larga. A menos que el sistema de manejo de ingresos sea monitoreado cuidadosamente, habrá una tendencia a evitar el tráfico de conexión de transporte largo, y a aceptar pasajeros de punto a punto. Esto mejorará el aparente desempeño financiero de las rutas de viaje corto de las aerolíneas mientras empeoran los resultados financieros generales de la compañía aérea debido a la pérdida del llamado ingreso en red. En términos del desarrollo de la tecnología del manejo de ingresos, muchas aerolíneas están ahora intentando producir los sistemas que les permitirán optimizar sus ingresos por medio de tomar en cuenta el verdadero origen y destino de los pasajeros. Esto es sin embargo un desafío impresionante para las empresas de desarrollo de software.

6.2 Precios "uniformes" y "diferenciales"

6.2.1 Los Principios

La tabla siguiente presenta datos que describen la estructura actual de precios de una de las aerolíneas en la ruta Heathrow - Toronto. Esta ruta no ha sido seleccionada por tener funciones especiales. La situación ahí es típica, repetida en miles de diferentes rutas alrededor del mundo.

TABLA 48
Estructura Tarifaria, Heathrow - Toronto, octubre 2000

TARIFA	PRECIO	CONDICIONES
F	\$ 4,600	-
J	\$ 2,885	-
S2	\$ 720	Punto a punto solamente
"World Offer"	\$ 239	Estancia Sábado por la noche Requerida. Reservación con 21 días de anticipación. Salida entre semana requerida No reembolsable

La situación presentada es de complejidad extrema. Los precios varían enormemente desde los niveles aparentemente monstruosos de las tarifas de primera clase hasta la muy baja tarifa llamada "Oferta Mundial". También varían en términos de las condiciones adjuntas a cada tarifa, con algunas tarifas - las más caras- siendo completamente flexible, y otras teniendo limitaciones restrictivas adjuntas a su uso.

En cierta medida, estas diferencias tan amplias en los niveles de precios son fáciles de explicar y entender. En particular, los muy altos precios que se cobran

por asientos en la Primera Clase y en las cabinas de Clase de Negocios reflejan diferencias substanciales y tangibles en el producto proporcionado. Como ya se discutió anteriormente una cabina moderna de última generación tendrá asientos que se doblan completamente y se convierten en camas de tamaño completo. Estos asientos requieren de un espacio de asentamiento de 70 pulgadas o mas. Los pasajeros de primera clase se benefician de estándares extravagantes de servicio y de entretenimiento a bordo. Es también generalmente el caso que las aerolíneas operen sus cabinas de Primera Clase a factores de bajos promedios de carga, con promedios típicos de 40-50%. Entre las razones para esto se encuentra que las cabinas de Primera Clase generalmente no son sobrecargadas en razón de que las aerolíneas ven el riesgo de perturbar y/o agobiar al cliente más rentable. Es claramente correcto sin embargo, que los pasajeros de primera clase deban pagar los dos lugares de asiento que ocupan, y también por los asientos vacíos en una operación de factor de baja carga.

Aunque la especificación de una Clase de Negocios típica es más baja que la Primera Clase aún es costoso para las aerolíneas el proporcionarla. Un espacio de asiento típico en Clase de Negocios es ahora de 55 pulgadas, mientras que el pasajero nuevamente se beneficia de mejor comida, un servicio mas personalizado en cabina para los pasajeros, y mas opciones en términos de entretenimiento a bordo.

En general, mientras que los niveles tarifarios de la Primera Clase y la Clase de Negocios son muy altos, al menos es posible para las aerolíneas justificarlas en términos de diferencias en el producto ofrecido. Es mucho más difícil para ellos hacer esto para tarifas de Clase Económica. Aquí, personas que pagan precios muy diferentes se sentarán en la misma parte de la aeronave, en el mismo tipo de asiento, y experimentarán exactamente el mismo servicio y entretenimiento a bordo. No es sorprendente, que haya habido quejas de que la estructura tarifaria existente es discriminatoria. Aquellas personas que pagan las tarifas más altas argumentan que se les cobra en exceso para subsidiar las pérdidas que suceden en las tarifas baratas "debajo del costo".

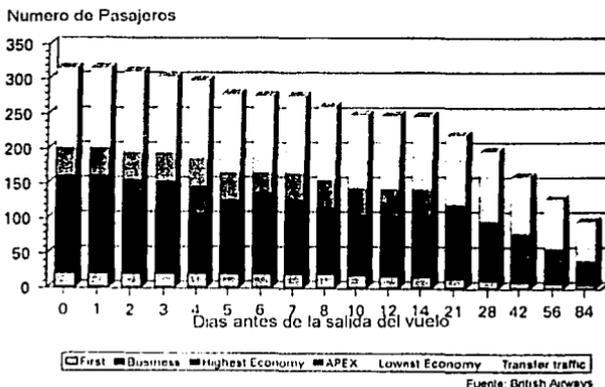
Tales argumentos parecen muy convincentes, pero son incorrectos. Tanto los que pagan altas tarifas como los que pagan tarifas mas bajas se benefician de una estructura tarifaria diferencial correctamente aplicada. Esto es obvio en el caso de pasajeros de baja tarifa para los cuales es posible viajar a los precios que pueden pagar. Es menos obvio, pero aún el caso, que los que pagan altas tarifas también obtengan substanciales beneficios del precio diferencial.

El crítico de las tarifas diferenciales puede argumentar que las aerolíneas deben en cambio adoptar un método uniforme de precios en la cabina Económica. Por ejemplo, los datos dados en la tabla anterior afirmaron que las personas en la cabina económica podrían estar pagando una tarifa dentro de un rango de £.712 y £.239 libras por un boleto de regreso. Un método uniforme para asignar

precios requeriría que todos pagaran lo mismo. La tarifa alta bajaría - tal vez a £.500 libras, y las tarifas bajas serían elevadas al mismo nivel.

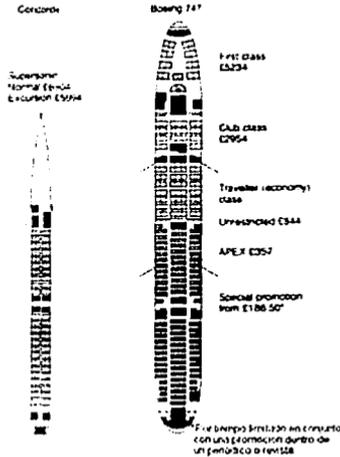
TABLA 49

Distribución de las reservaciones a través del tiempo por categoría de tarifa, representando un típico patrón para un vuelo de ruta larga en una aeronave de cabina ancha.



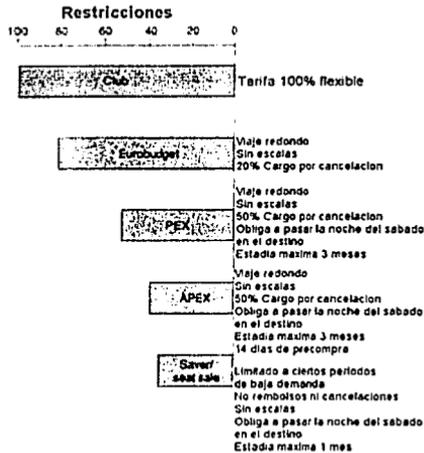
Mientras tal situación puede parecer la ideal, este no sería el caso por dos razones. Primeramente, no todos los pasajeros de la clase económica tienen las mismas necesidades, a pesar del hecho de sentarse en la misma cabina. En particular, los viajeros en clase de negocios tienen un requerimiento de flexibilidad el cual no se encuentra en las típicas necesidades de producto del viajero de tiempo libre. Aquellos que viajan por negocios, frecuentemente requerirán de obtener una reservación poco tiempo antes de que un vuelo salga debido al aumento en las crisis inesperadas en los negocios. Ellos también quizá requieran de cancelar una reservación previamente hecha y reservar nuevamente para otro vuelo debido a que sus planes han cambiado. Los viajeros de placer, por otro lado generalmente reservarán semanas o meses antes de su vuelo y solo necesitarán alterar o cancelar una reservación en raras ocasiones debido a factores tales como enfermedad.

TABLA 50
Distribución de Tarifas London-New York, Noviembre, 1998,
British Airways Services



Si una línea aérea quiere satisfacer estos dos juegos de necesidades efectivamente debe adoptar una filosofía muy diferente ante el manejo de la capacidad en la parte de la aeronave dada a los viajeros de negocios, comparada con la ocupada por los viajeros de placer. Si se piensa dar a los viajeros de negocios la flexibilidad que necesitan, un relativamente bajo factor de carga anual será inevitable. Esto se debe a que el patrón de demanda de esas personas tiene un componente imposible de pronosticar y sin un orden definido. Si se requiere que los asientos estén disponibles a último minuto para personas que los necesitan, un número substancial de asientos tendrán que reservarse en el sistema de administración de capacidad de la aerolínea - un número en exceso del promedio de demanda para tales asientos. Esto por supuesto resultará en asientos vacíos a la hora del despegue en días en que la demanda real sea baja.

TABLA 51



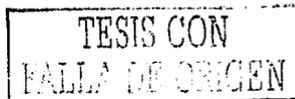
Estructura Tarifaria en rutas UK-EU. British Airways. Otoño 1997.

Fuente: CAA, CMA, AVIDIP, AIRFRONT

En general, una aerolínea que ofrezca exitosamente asientos de último minuto y completa flexibilidad de boletaje a aquellos clientes que los necesitan tendrá éxito al alcanzar un factor de carga anual de 65-70% en la parte de la aerolínea destinada a este segmento del mercado. En contraste, una aerolínea que no busque dar un producto sobre demanda será capaz de operar a factores de carga mucho más altos, frecuentemente en exceso de 90%. Efectivamente, las aerolíneas charter en Europa las cuales no ciertamente están en el negocio de "sobre demanda" en realidad alcanzan estos altos factores de carga consistentemente.

Estas diferencias en factor de carga dan una primera e importante pista de porqué las tarifas tienen que variar en la cabina Económica a pesar de que todos los pasajeros ahí experimentan las mismas características tangibles de producto. Las características tangibles son en realidad las mismas, pero la intangible característica de flexibilidad no lo es. Los precios deben reflejar los costos de proporcionar estos diferentes grados de flexibilidad.

Algunos de los argumentos a favor del precio diferencial puede de este modo basarse en cuestiones de costos. Otros, y algunos de aún mayor importancia, pueden derivarse de la naturaleza de la segmentación de mercado de la aerolínea.



Los partidarios de un enfoque uniforme a los costos quizá argumenten que tal enfoque sería óptimo porque las personas que actualmente pagan altos precios pagarían substancialmente menos. Esto sin embargo, es una visión muy falsa. Ellos terminarían a largo plazo pagando más, por un producto inferior.

Si regresamos a los datos dados en la Tablas anteriores, la sugerencia es que el precio uniforme varía las tarifas cobradas a aquellos pagando la tarifa mas alta caer desde el actual nivel de mas de £700 bajar a, digamos, £500. Ellos no estarían satisfechos con esto sin duda alguna, argumentando que esto representa la cantidad que actualmente ellos están pagando más. La situación sería todavía menos agradable, para aquellos pasajeros que actualmente pagan las tarifas mas bajas. La propuesta para estas personas es que sus tarifas tendrían que aumentar al nivel uniforme, reflejando el final del subsidio existente de sus tarifas por parte de aquellos que actualmente pagan tarifas más altas.

Ante tal situación, es muy poco probable que las personas afectadas simplemente paguen el extra para seguir viajando con la aerolínea en cuestión. Como se discutió en el primer capítulo, la mayoría de los viajeros de placer tienen una alta elasticidad de precio, reflejando el hecho de que están pagando el precio de su bolsillo. Por esto, un repentino y abrupto aumento resultaría en que algunos no viajaran en absoluto. Un número más grande continuará viajando, pero escogerá una aerolínea que siga ofreciendo atractivos precios como parte de una estructura diferencial de tarifas. Sobre todo, una aerolínea cambiando de una estructura tarifaria a una de precios uniformes puede fácilmente encontrar que el número de pasajeros que transportaba cayó el 40% o mas.

La primera reacción de los viajeros de negocios a tal desarrollo quizá sea el darle la bienvenida. Ellos quizá argumenten que sus viajes aéreos serán más placenteros al no encontrar vacacionistas. También quizá lo vean como una justificación a sus argumentos acerca del subsidio cesado, un gran número de viajeros de placer ya no podrían costear el volar.

Tal actitud sería tonta. Hay una sinergia disponible a aerolíneas que transportan números significativos tanto de viajeros de negocios como de vacacionistas, y el viajero de negocios es el que mas se beneficia de esto. En particular, las aerolíneas que participan tanto en el mercado de negocios como en el de tiempo libre son capaces de mantener una red de trabajo más amplia, con una mejor frecuencia de vuelos que aquellas que no lo hacen. Como se mostró en el primer capítulo, el trabajo en red y la frecuencia son dos de los principales requerimientos de producto del viajero de negocios. También, tales aerolíneas son capaces de mantener frecuencias mientras usan aeronaves más grandes. La aeronave muestra economías de escala por lo cual pueden obtenerse costos "asiento-kilómetro" más bajos de aviones más grandes. Estas ventajas de costo pueden en su momento pasar a los pasajeros en forma de tarifas mas bajas. Finalmente, todas las aerolíneas tienen una proporción de sus costos a los cuales debe referirse como costos de operación. Gastos tales como aquellos asociados con la reservación, los sistemas de ingresos contables, y la propaganda de

posicionamiento de marca entran dentro de esta categoría. Números más y más grandes de pasajeros permiten que estos costos se distribuyan más ampliamente, una vez más permitiendo que las tarifas bajen. Por otro lado, una caída substancial en el número de pasajeros transportados no sería seguida de una caída prorrateada en gastos generales. Si el número de pasajeros cayera el 40% una aerolínea quizá haría muy bien en reducir los gastos generales en, digamos, 20%. El resultado sería que los pasajeros sobrantes tendrían cada uno que cubrir una proporción más alta de costos generales si es que la aerolínea quiere alcanzar una ganancia. Esto en su momento los llevará a tarifas altas en lugar de bajas.

En general, el precio uniforme resultará en que los viajeros de negocios pagarán precios aún más altos por un producto peor que el que actualmente reciben. Ellos no están en absoluto interesados en que tal política de precios se adopte, a pesar de sus atracciones superficiales.

La situación con respecto a los servicios aéreos a través del Atlántico entre El Reino Unido y Estados Unidos ilustra muy bien las ventajas del precio diferencial. Hace veinte años, solo había un pequeño número de puntos de entrada en Estados Unidos para viajeros de Gran Bretaña. Los servicios directos estaban disponibles desde el Reino Unido únicamente hacia Nueva York, Washington, Boston, Chicago, Miami y Los Ángeles. Cualquiera pasajero cuyo destino fuera lejos de estas ciudades tenía que tomar un largo y cansado vuelo doméstico en Estados Unidos. Además, las frecuencias de vuelos eran algunas veces pobres, con algunas de las entradas en servicio con una inconveniente base de menos de un vuelo al día.

La situación hoy es substancialmente mejor. El número de puertos de entrada recibiendo servicio directo ha aumentado a más de 20, con casi todos ellos dando un servicio de al menos un vuelo diario.

La razón para la mejora es que durante este tiempo, el mercado se ha cuadruplicado. Buena parte del crecimiento ha llegado a consecuencia de cantidades más grandes de viajes de negocios, pero una proporción mucho más grande ha sido el resultado de un rápido crecimiento en viajes de tiempo libre. Esto a su vez ha sido estimulado por una disponibilidad mayor de tarifas bajas debido a que las aerolíneas han adoptado una política de precio diferencial y han refinado su habilidad para controlar las bajas tarifas resultantes por medio de sistemas de administración de ingresos más y más sofisticados.

La decisión de una aerolínea de adoptar sistemas diferenciales de precio no debe tomarse a la ligera. Esto puede resultar en descontento entre los viajeros de negocios que piensan, erróneamente, que se les está cobrando excesivamente. También esto los llevará inevitablemente a estructuras de precio mucho más complejas. Esto a su vez resultará en una costosa tarea de administración de base de datos mientras la información es capturada y actualizada. Esto necesitará de un alto gasto de entrenamiento debido a que el personal requiere

ser entrenado para entender y usar las complejas tarifas. Finalmente resultará en una larga tarea de punto de venta mientras las diferentes tarifas tengan que ser explicadas a los frecuentemente aturcidos pasajeros. Esto, sin embargo, si se aplica correctamente traerá significativos beneficios tanto a la aerolínea en términos de sus ganancias como a sus clientes. Interesantemente, esto es una visión que comparten no solo la mayoría de las aerolíneas, sino también otras modalidades de transporte. Los Operadores de trenes, en particular son los más importantes exponentes de los principios del precio diferencial.

6.2.2 Administración de Tarifas de Descuento.

Dada la necesidad de una estructura diferencial de precios en lugar de una estructura uniforme, hay aún difíciles decisiones por tomar para los gerentes de tarifas en las aerolíneas. La oferta de tarifas de descuento debe ser cuidadosamente controlada. De otra manera, los pasajeros con elasticidad de bajo precio aprovecharán las tarifas de descuento, provocando un alto grado de la llamada "disolución de ingresos". También, las decisiones acerca de los niveles de precio deben ser tomadas en un mercado crecientemente desregulado, donde las aerolíneas deben responder tanto a las iniciativas de precio de sus competidores así como también decidir cuando ellas deben guiar el mercado en una iniciativa de precio.

El control de tarifas de descuento se ejerce de dos maneras. Primeramente y de manera creciente, el sistema de administración de ingresos es usado para decidir el número de asientos de baja tarifa que están disponibles en diferentes vuelos. Como se discutió al comienzo de este capítulo, en vuelos de temporada baja, un gran número de asientos estarán disponibles a precios bajos, reflejando los bajos costos marginales de llenar asientos, que de otra manera volarían vacíos. Sin embargo en vuelos de temporada alta, muy pocas tarifas si no es que ninguna se ofrecerán, forzando a las personas que necesiten viajar en estos vuelos a pagar precios mas altos.

La segunda manera en que se ejerce control es a través de la fijación de condiciones restrictivas en las tarifas de descuento, condiciones que las hacen no atractivas al viajero de negocios que es generalmente la persona en una posición de poder pagar más. Algunas de estas condiciones, pero definitivamente no todas ellas, también ayudan a las aerolíneas dándoles la posibilidad de transportar pasajeros de baja tarifa a costos mas bajos. Ahora revisaremos cada uno de los tipos más importantes de condiciones en las tarifas de descuento:

1. Condiciones de Estancia Mínima. Muchas tarifas de descuento requieren que los pasajeros permanezcan una cantidad mínima de tiempo en su destino. En rutas de viaje corto, una estancia de sábado por la noche es frecuentemente especificada. Esto significa que los pasajeros no pueden tomar vuelos de regreso antes del domingo por la mañana después de su viaje de travesía. En rutas mas

largas, un mínimo periodo de días - usualmente siete - los cuales deben ser pasados en el destino es algunas veces definido. En ambos casos, los pasajeros pueden regresar temprano si ellos así lo eligen. Sin embargo, tendrán que pagar la tarifa completa.

Estas condiciones, ya sea la de la estancia de sábado por la noche o la de un periodo de días, tienen el mismo propósito. Ellas están diseñadas para restringir la libertad de acción de los viajeros de negocios. La condición de estancia de sábado por la noche significa que ellos deben usar la tarifa completa para pasar el fin de semana en casa. También, los viajes de negocios únicamente duran unos cuantos días en cualquier lugar. Efectivamente, un agente en un viaje de ventas quizá visite varios países en un viaje de negocios de dos o tres semanas. Las condiciones de estancia mínima en las tarifas mas baratas asegurarán que los pasajeros tengan que comprar un boleto de tarifa completa para obtener la flexibilidad que necesitan.

Generalmente, las reglas de estancia mínima se encuentran dentro de las más efectivas de las condiciones diseñadas para proteger el tráfico de mayores ganancias de las aerolíneas, debido a que son estrictamente aplicadas.

2. Condiciones de Estancia Máxima. Las condiciones de estancia máxima definen el periodo máximo que los pasajeros pueden quedarse en sus destinos y aún regresar a casa usando una tarifa de descuento mas barata. Si ellos se quedan más tiempo del máximo estipulado -periodos de 45 o 60 días son frecuentemente permitidos - ellos tendrán que pagar la tarifa completa para regresar.

Generalmente, las condiciones de estancia máxima son una manera menos efectiva de controlar las tarifas de descuento y, su uso por parte de las aerolíneas ha declinado en años recientes.

3. Compra por Adelantado. Las reglas de compra por adelantado son aún muy comúnmente aplicadas a las tarifas de descuento. Ellas significan que los pasajeros deben reservar y pagar su boleto en un mínimo periodo definido con anterioridad. Ellos deben también aceptar que habrá una penalización substancial si desean alterar o cancelar su reservación una vez que la han hecho.

Las condiciones de compra por adelantado les traen a las aerolíneas gran número de beneficios. Ellas mejoran el flujo de efectivo. También facilitan la tarea de la administración de la capacidad de la aeronave. Su ventaja más evidente, sin embargo es nuevamente que hacen difícil para el viajero de negocios usar una tarifa mas baja. Muchos viajes de negocios se dan en respuesta a emergencias de último minuto y no pueden planearse con mucho tiempo de anticipación. Aún cuando pueden ser planeados, los ejecutivos de negocios frecuentemente no pueden aceptar los límites en su flexibilidad que una penalización por cancelación o nueva reservación causarían.

4. *En espera (Standby)*. Las tarifas *standby* pueden reservarse en cualquier momento. Ellas sin embargo, no garantizan al pasajero un asiento en un vuelo particular. En lugar de eso, el pasajero debe reportarse para un vuelo y esperar. Si hay un asiento vacío, el viajará. Si no lo hay, porque el vuelo esté lleno debido a la demanda más allá, al pasajero en espera no se le dará un asiento. En lugar de eso, se le reembolsará su dinero, o tendrá que esperar por un vuelo mas tarde.

Las tarifas *standby* traen un gran número de ventajas. Ellas son una genuina tarifa baja relacionada al costo porque ellas son rentables mientras la tarifa pagada exceda los costos relacionados con los pasajeros llenando los que de otra manera serían asientos vacíos. También ellas frecuentemente se venden en el aeropuerto o en oficinas de boletos de las aerolíneas. Por consiguiente, no se requiere pagar comisión sobre ellas. Ellas permiten a las aerolíneas explotar el mercado de último minuto, decisiones no planeadas de viajes de tiempo libre. Los requerimientos de reservación adelantada no permiten esto. De mayor importancia, sin embargo, es el hecho de que si se manejan adecuadamente, las tarifas *standby* protegen a las aerolíneas de la disolución de ingresos. Excepto en las circunstancias a continuación mencionadas, un viajero de negocios que tiene que asistir a una importante junta de negocios es poco probable que use una tarifa *standby* para llegar, en virtud de la incertidumbre que esto conlleva.

A pesar de estas ventajas, el uso de las tarifas *standby* permanecen controversiales, y muchas aerolíneas se han apartado de ellas en años recientes. Son ciertamente poco populares con los operadores de aeropuerto, debido al riesgo que implica tener terminales aeroportuarias saturadas de personas con boletos *standby* esperando muchas horas - quizá días - por vuelos en los cuales no puede ofrecérseles un asiento. También un pasajero que tiene un boleto *standby* para un vuelo particular tiene un incentivo para llamar a la aerolínea y hacer reservaciones extra usando nombres, direcciones y números de teléfono falsos. Finalmente, los viajeros de negocios quizá encuentren sorprendentemente fácil aprovechar un boleto *standby*. Todo lo que necesitan hacer es comprar un boleto Económico completo previo a su viaje. Cuando llegan al aeropuerto verifican si el vuelo está completamente reservado, entonces ellos compran un boleto *standby* confiando completamente en que en que se les ofrecerá un asiento. El boleto de tarifa completa es, por supuesto reembolsable. Ellos únicamente conservarán este boleto para reclamar su boleto en una fecha posterior. Si ellos hubieran encontrado el vuelo lleno, habrían utilizado su boleto de tarifa completa para abordar el vuelo.

Un punto final acerca de las tarifas *standby* es uno particularmente importante. Las aerolíneas no deben ofrecer tarifas *standby* en sus vuelos de temporada baja. Esto es aparentemente una contradicción. Los vuelos de temporada baja son los que llevan el número mas grande de asientos vacíos, los cuales la tarifa *standby* puede ayudar a llenar. Sin embargo, si las tarifas *standby* se permiten en vuelos de temporada baja, las consecuencias serían severas. Los pasajeros que necesiten tomar el vuelo en cuestión tendrán aún una muy alta probabilidad de

tomarlo, a pesar del hecho de que únicamente tienen un boleto *standby*. En contraste, los boletos *standby* comprados en temporada alta conllevarán un riesgo significativo de que un asiento no se encuentre disponible. Consecuentemente, los viajeros de negocios en particular quizá no puedan usarlos.

5. Tarifas "Preferenciales" Las aerolíneas hoy aún ofrecen muchos tipos de tarifas mas baratas las cuales están sólo disponibles a selectos grupos de pasajeros. Estas tarifas pueden dividirse en dos tipos. Primeramente las conocidas como tarifas de "etapa de la vida" (*stage-of-life*). Ejemplos de ellas incluyen tarifas bajas especiales ofrecidas a niños, jóvenes y personas de la tercera edad. Como segunda opción, las aerolíneas ofrecen tarifas mas baratas "relacionadas a la ocupación" (*occupation related*). Tarifas especiales son ofrecidas frecuentemente a marinos, personal militar y diplomático.

Estas tarifas "preferenciales" (ellas son algunas veces y mejor descritas como "tarifas discriminatorias") dan preferencia a selectos grupos. Desafortunadamente es imposible mantenerlas como un formato estándar de precio para las aerolíneas. Aquellos transportistas que las usan frecuentemente se encuentran con que están ofreciendo un creciente número de descuentos a un rango más y más amplio de sus pasajeros. La razón es, por supuesto, que una vez que el descuento discriminatorio ha sido ofrecido a un grupo, no hay razones de principio para negárselo a otros. Las aerolíneas estarán, por consiguiente sujetas a constante presión ante la cual eventualmente tendrán que rendirse. También después de que un descuento discriminatorio ha sido presentado, será muy difícil para las aerolíneas el retirarlo. Una vez que un grupo particular ha conocido el privilegio de tarifas mas bajas en una base preferencial, ellos pelearán fuerte por retener este derecho.

6. Tarifas Solo Disponibles como Parte de un Paquete de Viaje. Estas condiciones limitan la venta de tarifas a los mayoristas, de los cuales se espera que las acomoden como parte de alojamiento y otras funciones que conforman el paquete de vacaciones. Estas vacaciones completas deben solo venderse al menudeo. Si se cumplen estas reglas, nuevamente la propuesta se vuelve poco atractiva para el viajero de negocios.

6.2.3 Respuesta al Precio e Iniciativas de Precio

Actualmente, en mercados de precio competitivo, los gerentes de tarifas frecuentemente enfrentarán situaciones donde deben decidir si responden o no a las iniciativas de precio de sus rivales. Esto puede implicar cuestiones de responder o no a los descuentos en tarifas que un compellidor presente. También puede haber oportunidades para dirigir el mercado ya sea en términos de descuentos o hacia el incremento de precios para mejorar las ganancias.

En todas estas situaciones, puede argumentarse por supuesto, que cada caso es único. Mientras esto es indudablemente verdad en principio, es una propuesta

que no ayuda en términos de que la aerolínea decide cual debe ser su política de precios.

Si comenzamos con la cuestión de una aerolínea rival llegando al mercado con tarifas de descuento, la cuestión fundamental es decidir porqué lo están haciendo. Hay una gran variedad de posibles razones para que una aerolínea ofrezca descuentos, razones que explicarán si la iniciativa será limitada y por un periodo corto, en cuyo caso será posible ignorarla, o si será substancial y a largo plazo, demandando acción por parte de los competidores.

En términos de posibles razones para bajar las tarifas, por mucho, la más común es que la aerolínea está sufriendo de un problema de exceso de capacidad. Puede estar usando tipos de aeronaves que son demasiado grandes para la demanda existente.

Ante tal situación, otras aerolíneas tendrán pocas alternativas además de responder al reto con el que se enfrentan. Si responden, se arriesgan a entrar a una situación de pérdidas. Pero si no lo hicieran, sin embargo, la caída en su participación de mercado podría causar aún peores problemas.

Muy estrechamente ligada al descuento en precio causado por la sobre capacidad se encuentra la situación en la cual la aerolínea baja tarifas con la finalidad de elevar su flujo de efectivo en corto plazo. Un transportista al borde de la bancarrota tendrá que encontrar el efectivo para liquidar a sus acreedores más demandantes. Si no puede hacerlo, estos acreedores pueden insistir en la liquidación de la compañía, viendo esto como la mejor esperanza de asegurar al menos algo del dinero que se les debe.

Este tipo de precio es frecuentemente caracterizado como urgencia por efectivo "Dash-for-Cash". Este coloca a las aerolíneas afectadas ante un difícil reloj. Su primera reacción quizá sea responder completamente por medio de igualar o aún cortando mas los precios mas bajos de la aerolínea en problemas. Haciendo esto ellos pueden esperar que se apresure su caída a la bancarrota, resultando eventualmente en la remoción del competidor del mercado completamente. Hoy, tal reacción puede verse como demasiado apresurada. Si una aerolínea desaparece, será seguramente remplazada por otro transportista más fuerte. El resultado a largo plazo de una aerolínea débil que se va a bancarrota quizá será consecuentemente que una situación competitiva favorable sea remplazada por una no favorable. Frecuentemente es mejor permitir a una aerolínea débil coleccionar suficiente dinero para mantenerse en el negocio, respondiendo no del todo a cualquier desesperada iniciativa de precio que quiera tomar. Tal conclusión quizá sea especialmente verdadera en Estados Unidos donde el capítulo 11 del código de bancarrota puede permitir a una aerolínea no solvente sobrevivir por un tiempo considerable usando el expediente de protección de la corte de sus acreedores. Mientras hace eso, quizá sea capaz de establecer sus precios en una modalidad arrogante y destructiva porque sabe que solo tendrá que persuadir a sus acreedores a corto plazo de seguir proporcionando las

provisiones necesarias y no a los acreedores a largo plazo a los cuales no tendrá que pagarles.

Hay otras razones por las que una aerolínea puede ofrecer precios más bajos. Una aerolínea que comienza, puede hacer esto, para ganar publicidad útil y para persuadir a la gente a usar sus servicios. Igualmente, una aerolínea madura puede hacerlo cuando lance una nueva ruta de servicio al mercado donde no sea bien conocida. En ambos casos, los jugadores establecidos tendrán difíciles decisiones por tomar. Si ellos igualan sus precios o los recortan aún más que los de la nueva aerolínea ellos indudablemente se harán la vida muy difícil. Ellos, sin embargo, tenderán a diluir la ganancia obtenida de un gran número de pasajeros que habrán continuado volando con ellos de cualquier manera, a pesar de la presencia de la nueva aerolínea.

Una vez que se ha echado un vistazo a porqué un competidor se aventura en el descuento a tarifas, entonces otras cuestiones entran en juego.

La cuestión de acción apropiada será muy diferente en la situación donde el líder de precios es un jugador dominante en vez de un pequeño participante en el mercado. Una aerolínea importante en su mercado doméstico tendrá suficiente poder para asegurar que cualquier iniciativa de precio que tome tendrá seguramente que ser seguida por sus rivales. Un jugador poco importante, sin embargo, será dejado solo si su impacto general en el mercado es pequeño.

Una cuestión más allá es el número de asientos disponibles a precios de descuento. Los modernos sistemas de administración de ingresos permiten un control preciso a ser mantenido no solo en los precios que se ofrecen, sino también sobre el número de asientos disponibles a cada precio en una estructura diferencial de precios en una aerolínea. Ha habido acusaciones de cuando en cuando de que algunos transportistas usan anuncios describiendo atractivas ofertas de precios más bajos de manera poco escrupulosa. Estas ofertas están diseñadas para empujar a la gente a contactar a la aerolínea buscando los muy bajos precios descritos en los anuncios. En realidad la aerolínea se asegura de que muy pocos asientos estén disponibles a la venta a estos precios. A aquellos que preguntan se les dice que todos los asientos de muy bajo costo ya han sido vendidos, pero que aún hay asientos disponibles a una significante tarifa más alta. El objetivo es "atrapar" a estas personas y hacerlas comprar boletos de mayor precio.

Mientras la moralidad de tales tácticas está abierta a cuestionamiento, sus implicaciones para la política de precios son claras. Aerolíneas rivales no deben reaccionar en exceso a los anuncios que aparecen publicados en los periódicos. En lugar de eso deben basar su reacción en el número de asientos siendo puestos a disposición a diferentes tarifas. Esto puede fácilmente checkarse llamando a la aerolínea en cuestión y pidiendo informes sobre la disponibilidad de asientos.

Un problema final concerniente a la cuestión de la respuesta a competidores en descuento es la necesidad de estudiar situaciones pasadas donde el descuento en precios ha ocurrido en un mercado particular. Tal descuento frecuentemente tiene un componente de temporada. Frecuentemente se ofrece al final de la temporada alta de verano mientras las aerolíneas toman posición para el más tranquilo período de invierno. Un cuidadoso estudio del efecto en la distribución de mercado y las ganancias de pasadas decisiones de igualar o no las iniciativas de tarifas de las aerolíneas rivales ciertamente tendrá un beneficio en la cuestión de respuestas apropiadas a cualquier reto actual siendo impuesto por los competidores.

Otra cuestión importante que las aerolíneas deben afrontar a la hora de administrar los precios es la de cuándo ellos deben tomar el riesgo de dirigir al mercado en términos de aumento de precios. Algunas veces será posible hacer esto consultando con las aerolíneas rivales. En algunos mercados internacionales, es aún posible para los transportistas competidores encontrarse en las Conferencias de Tráfico organizadas por IATA. Estas conferencias pueden usarse para discutir los niveles de las tarifas más altas y completamente flexibles con la esperanza de llegar a un acuerdo (desde el punto de vista de la aerolínea) de que estas tarifas deben ser elevadas una tras otra. En otras situaciones, las diferentes aerolíneas que sirven a un mercado pueden unirse en el llamado Programa de Mejoramiento de Ganancias "*Yield Improvement Programme*" (YIP), con una vez más las cuestiones de reducida disponibilidad de tarifas de descuento e incrementos de tarifas en la agenda.

Hoy la evidencia es que tales métodos multi-aerolínea para la administración de las tarifas son efectivos solamente en situaciones donde la capacidad y la demanda están más o menos equilibradas. Cuando no lo están, una o dos aerolíneas siempre romperán filas en busca de sus propios objetivos comerciales. Una vez que lo han hecho, cualquier acuerdo rápidamente se desmoronará debido a las presiones de las fuerzas de mercado.

En una situación donde las aerolíneas están bajo presión para elevar sus precios, frecuentemente será el caso que el motivo sea dictado por pobres ganancias. A su tiempo, bajas ganancias o pérdidas podrán ser provocadas por aumentos en los costos. Si esto sucede será vital decidir si estos incrementos se encuentran en costos "controlables" o "incontrolables". Los costos "incontrolables" son aquellos que las aerolíneas pueden influenciar muy poco o nada. Ejemplos son el precio del combustible para los aviones y el nivel de las tarifas de aterrizaje. Si estos se elevan, ellos afectarán a todas las aerolíneas más o menos de igual manera. Presumiblemente todas las aerolíneas le darán la bienvenida a la oportunidad de elevar precios teniendo la esperanza de permitirle a su situación financiera recuperarse.

Los costos "controlables" son aquellos que se encuentran dentro del control de la administración de la aerolínea. Por mucho, el componente más grande de ellos para la mayoría de las aerolíneas es el de los recursos humanos. Típicamente, 30 por ciento de los costos totales de un transportista consistirán en estos costos. En

términos de precios una situación muy preocupante es que una aerolínea falla en controlar sus costos de trabajo efectivamente concediendo salarios por demás generosos y costosas prestaciones, o permitiendo cambios en las regulaciones del trabajo las cuales dañan la productividad. Entonces, transportistas rivales, mejor administrados no serán afectados al mismo grado. Ellos podrán a su tiempo ver ventajas competitivas en no igualar ningún aumento en tarifas, las cuales pueden adoptarse para cubrir costos más altos, en lugar de eso pueden buscar mejorar su participación de mercado en la base de precios más bajos sostenibles. Mas allá de cualquier cuestión, en un mercado donde la competencia activa de precios está teniendo lugar, el control efectivo de estos costos controlables es una de las tareas centrales que la administración debe confrontar.

Otros factores a ser tomados en cuenta al momento de decidir si se encabeza o no al mercado con un incremento de precio, son las cuestiones de la situación del ciclo de intercambio, y el grado de dominio sobre el mercado que tiene el transportista. Generalmente es posible aumentar precios mucho mas fácilmente en el periodo ascendente en un ciclo de intercambio cuando la demanda se está recuperando y las entregas de nuevas aeronaves son comparativamente pequeñas (debido a que las aerolíneas solo ordenaron pequeñas cantidades de aviones durante la previa recesión).

Esto fue bien ilustrado por el periodo de recuperación a mediados de 1990 cuando muchas aerolíneas tuvieron éxito al subir los precios. Fueron capaces de hacerlo a tal grado que las ganancias mejoraron en términos reales por primera vez en muchos años.

Con relación al dominio de mercado, generalmente es una aerolínea fuerte en su mercado doméstico la que decidirá cuándo los precios se elevarán en ese mercado. Los jugadores más pequeños tendrán frecuentemente poca opción además de seguir las iniciativas tomadas por su rival más fuerte.

Hoy, es cuestión de analizar y juzgar rápidamente, las decisiones de tarifas que necesitan tomarse, teniendo siempre en cuenta que cualquier error resultará en grandes pérdidas financieras.

7. La distribución del Producto

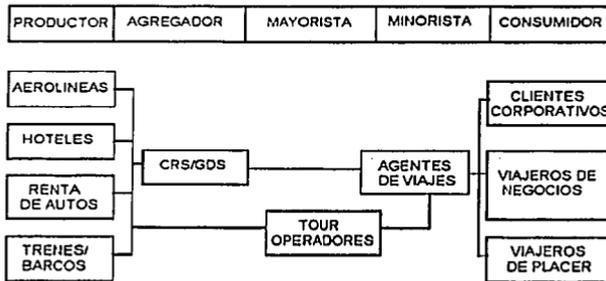
En todas las áreas de mercado deben crearse vínculos entre el consumidor y el producto. Estos vínculos se conocen como Canales de Distribución. Las aerolíneas usan una gran variedad de tales canales. Todos ellos están dando aumento a un debate particularmente intenso en este momento, por los costos derivados de su uso y el grado en que permiten a las aerolíneas ejercer control propio y necesario de dicho canal. El propósito de este capítulo es considerar estas controversias, y analizar posibles desarrollos futuros en el campo de distribución de las aerolíneas.

7.1 Estrategias de Canales de Distribución.

7.1.1 Tipos de canales de distribución.

En cualquier industria, las firmas pueden escoger de entre diferentes tipos de canales de distribución. Algunas quizá opten por la ruta directa. Esta es donde el productor hace contacto directo con los consumidores finales de su producto sin que interfiera para nada ningún intermediario. Esta filosofía de canal es común en la mercadotecnia industrial de bienes capital. Ciertamente ha sido usual en el campo de manufactura de aeronaves a pesar de que el aumento de las compañías de arrendamiento operando como especialistas ha proporcionado un intermediario entre las firmas aeroespaciales y sus clientes finales, las aerolíneas. En actividades de mercadotecnia que comprenden artículos menos costosos un método directo puede aún adoptarse. Por ejemplo, algunas firmas escogen el trato directo a través de vender su producto por medio de pedidos postales, apoyadas por extensa publicidad dirigida a los consumidores finales.

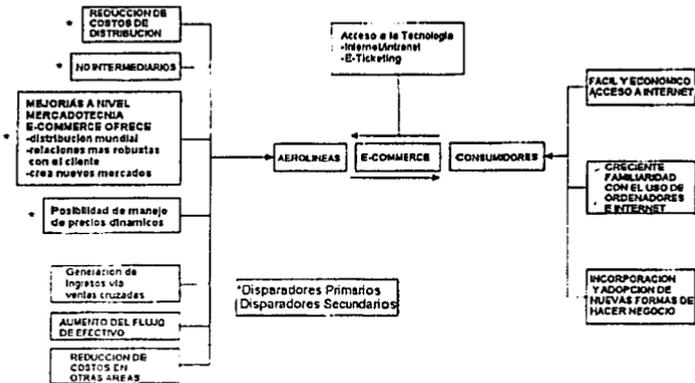
TABLA 52



Los canales tradicionales de distribución en la industria de viajes.
(Desarrollado por Andersen Consulting, 1988)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TABLA 53



Factores del rápido crecimiento del E-commerce en el Sector del Transporte Aéreo.
(Desarrollado por Andersen Consulting, 1988)

Los canales directos traen la ventaja de no tener que pagar comisiones a los intermediarios del canal. También permiten a los productores mantener completo control de sus actividades de mercadeo. El problema es que ellos hacen difícil para el productor alcanzar suficiente cobertura geográfica, aunque en algunas áreas, (notablemente, los seguros) esta dificultad está siendo superada como resultado del creciente interés de la gente en comprar por teléfono.

En muchas industrias, los productores hacen uso de los mayoristas. Estas son firmas que compran en volumen de un rango de productores, usando su poder de compra para ganar descuentos apropiados. Después ellos a su vez venden los bienes, ya sea adoptando una política de venta directa, o a su vez usando vendedores a menudeo. Los vendedores a menudeo compran de los mayoristas, y venden el producto al cliente final.

La esencia tanto de la venta al mayoreo como de la venta al menudeo desde el punto de vista del productor es riesgosa. Tendrán que darse descuentos para permitir a los intermediarios una oportunidad de subir sus márgenes de ganancia. A su vez, sin embargo, se reduce el riesgo de los productores porque una vez que los bienes han sido vendidos a un mayorista o a un vendedor al menudeo, los bienes no vendidos no pueden regresarse.

TABLA 54
El Parte aguas en los Costos de Distribución del Sector del Transporte Aéreo.

Costos	Porcentaje de los Costos totales de Operación.	Porcentaje de los costos totales de Distribución.
Comisiones de Red	7.5	42.8
Reservaciones y Boletos	5.4	31.0
Publicidad y promoción	2.2	12.5
Cuotas de los sistemas de reservación	1.2	7.1
Programas de Viajero frecuente	0.4	2.1
Otros	0.1	0.5
Costos Totales de Distribución	17.5	100.0
Otros Costos Operativos	82.5	
Costos Totales de Operación	100.0	

Fuente: IATA (1996)

El tipo restante de relación de canal es el de agencia. Tal relación es común en industrias de servicio donde solo hay un producto intangible en lugar de uno tangible ofrecido para su venta. En tales industrias, los productores frecuentemente requieren de amplia cobertura geográfica, pero encuentran su provisión costosa o imposible sin ayuda. Por consiguiente, usan agentes, a quienes se paga una comisión cada vez que venden en nombre de una firma en particular. El agente es capaz de ganarse la vida vendiendo una variedad de productos en nombre de

Muchas firmas, en lo que debe ser una relación benéfica para ambas partes. El problema, por supuesto, es que debido a que los agentes están vendiendo en nombre de muchas firmas, ellos quizá sean tentados a usar la influencia de su mercado trabajando mas duro para vender los productos de las firmas que les pagan comisiones mas altas. Las firmas a su vez quizá aumenten las comisiones entre ellos en un intento por asegurar el apoyo de su agente, resultando en una inexorable alta en los costos de comisión. Exactamente este proceso ha estado de moda en la mercadotecnia de las aerolíneas en años recientes.

La industria de la aviación ilustra todas estas diferentes formas de relaciones de canal. Un ejemplo de la relación productor-mayorista es la que existe entre las aerolíneas charter y los operadores de viajes en la industria de vacaciones Europea. El principio aquí es que las aerolíneas producen y ofrecen la capacidad completa de los aviones los cuales son mas tarde vendidos a los operadores de viajes. En su momento, los operadores les añaden la estancia en hoteles, los transportes terrestres y todas las características de una vacación tales como paseos culturales u oportunidades deportivas, para formar un paquete completo. Los operadores de viajes son entonces responsables de vender estos paquetes a menudeo al cliente final. Ellos generalmente escogen hacer esto a través del canal de distribución de una agencia de viajes, pero hay ejemplos de

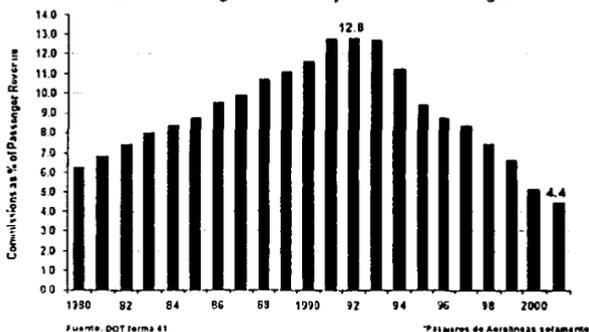


operadores de viajes que adoptan una filosofía de venta directa. Los transportistas programados pueden también adoptar un método de venta al mayoreo vendiendo asientos a los operadores de viajes, sin embargo, cuando lo hacen, los operadores de viajes frecuentemente tienen una libertad mas grande de regresar boletos no vendidos de la que tienen en sus tratos con los transportistas charter.

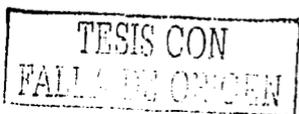
En términos de relaciones entre agencias, es por supuesto, el sistema de agencia de viajes el canal de distribución dominante para las aerolíneas. Los porcentajes varían un poco de mercado a mercado, pero la mayoría de las aerolíneas encuentran que entre 85 y 90 por ciento de sus boletos son vendidos por agentes de viajes, en una base de comisión. La tendencia hasta 1992-1993 había sido que este porcentaje se elevaba aún mas, con las fuerzas de desregulación permitiendo a la industria de las agencias de viajes cimentar su posición como el canal de distribución dominante de la industria. La desregulación frecuentemente significa cambios rápidos en los horarios y tarifas de las aerolíneas. Frecuentemente el aturdido consumidor es forzado a mirar hacia un agente para obtener información actualizada sin el trabajo de contactar a cada una de las aerolíneas. A partir de 1994 hasta la actualidad 2003 las comisiones que se pagan a las agencias de viajes han caído vertiginosamente enfrentando a este canal de distribución con la difícil tarea de re inventarse.

TABLA 55

Las Comisiones de las Agencias de Viajes han Caído Vertiginosamente



Las Únicas aerolíneas que no se apoyan fuertemente en los agentes de viajes son las llamadas aerolíneas de bajo costo y bajas tarifas que han aparecido y consolidado en años recientes. La aerolínea Inglesa Easyjet es un buen ejemplo de una firma de venta directa, vendiendo todos sus boletos ya sea por teléfono o por Internet por contacto directo entre ella misma y sus clientes finales. La aerolínea no paga ninguna comisión a agentes de viajes, que lógicamente se niegan a vender sus asientos.



7.1.2 El Concepto de "Super-Ganancias"

Una sección importante de esta investigación será dirigida a la cuestión de los canales de distribución, la razón es simple: el control de los canales de distribución es uno de los administradores de ganancias más poderosos en cualquier industria, y este es especialmente el caso en el negocio de las aerolíneas.

El concepto del control de los canales de distribución es muy sencillo. En cualquier canal donde los mayoristas, vendedores a menudeo o agentes se involucren, los productores deben asegurarse de estar en una posición de controlar las ganancias recibidas de estos intermediarios de canal de distribución. Si un mayorista, vendedor a menudeo o agente se encuentra en una posición poderosa, no serán capaces de hacerlo. En lugar de esto, los intermediarios serán capaces de hacer jugar a un productor contra otro, solo apoyando a aquellos que superan a los otros en términos de sus márgenes de ganancia o comisiones. A su tiempo, los productores recibirán solo las ganancias que necesitan para mantenerlos en el negocio año tras año. Las "Super-Ganancias" se les acumularán a los intermediarios que sean capaces de ejercer control.

Hay algunas señales de peligro que indican la probabilidad de que los productores perderán el control efectivo del canal. Una es que cada intermediario controle una buena parte del mercado. Por ejemplo, en el mercado de comestibles en el Reino Unido, la escena es dominada por tres gigantes cadenas de supermercados, *Sainsbury's*, *Tesco* y *Asda*. Hoy, cada productor de comestibles tiene que asegurar que sus productos sean seleccionados por estas firmas. Si no lo son, no serán capaces de alcanzar algo similar al 70 por ciento del mercado en el Reino Unido. Las firmas de supermercados están de este modo en una posición de regateo y negociación muy fuerte, una posición recalcada por su fuerte desarrollo de ganancias en años recientes. (Shaw, 1995:125)

El otro indicador preocupante de problemas para los productores es que su producto sea percibido como una "mercancía genérica" en lugar de una "marca". La materia de administración de marcas es ahora una crucial en la mercadotecnia de las aerolíneas, una situación de mercancía genérica es una donde los clientes perciben los productos de los diferentes proveedores como idénticos. El caso de las marcas es opuesto a este, donde los clientes ven diferencias significativas entre los diferentes productos de proveedores alternativos.

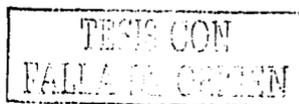
El caso de la mercancía genérica es el ideal para los mayoristas, vendedores a menudeo y agentes buscando establecer y retener el control de un canal de distribución. Esto es porque los clientes no tienen preferencias fuertes por cuales productos de firma compran. Por consiguiente los intermediarios estarán en una situación perfecta para provocar que un jugador juegue contra otro, porque será irrelevante desde el punto de vista del cliente que productor sea apoyado.

En algunas industrias, la distribución genérica del producto se ha vuelto tan completa que la única manera de ir adelante para los productores que desean proteger sus "súper ganancias" es poseer, o por lo menos concesionar su propio canal de distribución. Este es el caso, por ejemplo, en la industria de la gasolina donde en la mayoría de los países las firmas que refinan petróleo también poseen una red de estaciones de abastecimiento. Por lo tanto es muy difícil para un refinador de petróleo solo tener una ganancia razonable, dada la clara percepción de muchas personas de que la gasolina es una mercancía genérica. Un carro corre exactamente igual sin importar el tipo de gasolina que se le ponga.

Otro sector donde la posesión de un canal de distribución por parte de los productores se ha vuelto la norma es en el área de los paquetes Europeos de vacaciones en aerolíneas charter. Los asientos en aerolíneas charter se perciben frecuentemente como una mercancía genérica por los vacacionistas, en el sentido de que muy pocos de ellos especificarán la aerolínea en la que desean viajar cuando reserven sus vacaciones. Por consiguiente muchas personas no conocen la identidad de su aerolínea hasta que llegan al aeropuerto el día de su salida. Debido a esto, es difícil para las aerolíneas independientes que no tienen nexos con sus canales de distribución el sobrevivir. Tales aerolíneas pueden frecuentemente tener ganancias razonables cuando la demanda es boyante y la capacidad limitada, como será generalmente el caso durante el período mas alto del ciclo de intercambio. Para ellas la vida será mucho mas difícil durante la recesión, cuando la capacidad exceda la demanda y cuando el poder del mercado sacudirá fuertemente a los operadores de viajes intermediarios. Estas firmas serán muy capaces de hacer jugar a las aerolíneas charter independientes una contra otra porque los pasajeros no tienen grandes preferencias por la aerolínea en que quieren viajar. El resultado será grandes ganancias para los operadores de viajes y ganancias mas bajas para las aerolíneas, hasta el punto en que algunas aerolíneas quizá no sean capaces de sobrevivir.

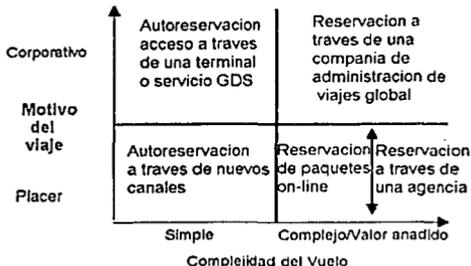
Una mejor situación en el mercado de las aerolíneas y de los operadores de viajes es en la que la aerolínea posee o es poseída por un canal de distribución. La aerolínea charter mas grande del Reino Unido, *Brittania*, *Thomson Holidays* (el operador de viajes mas grande del Reino Unido) y *Lunn-Poly*, la agencia de viajes con la mayor presencia en el país son todas subsidiarias de la misma compañía matriz. Por consiguiente la aerolínea sabe que tiene venta garantizada para su producción aún en momentos en los que las condiciones del mercado sean difíciles.

Un punto final necesita tocarse en esta sección introductoria sobre la administración de los canales de distribución. En casi todos los sectores de la economía hay diferencias muy substanciales en el capital invertido por los productores y los intermediarios. Este es ciertamente el caso en el campo de los viajes. Las aerolíneas tienen que invertir verdaderamente grandes cantidades en aeronaves para hacer crecer y desarrollar sus negocios. Por ejemplo, la compra de solo una aeronave, un B747, comprenderá una inversión de quizá \$150 o \$160



millones. Una flota de estos aviones comprenderá la riesgosa inversión de billones de dólares. En contraste, las inversiones hechas por los operadores de viajes y agentes de viajes serán pequeñísimas en comparación. Es absolutamente esencial que las aerolíneas estén en control de sus canales de distribución para que puedan obtener las "súper ganancias" que les darán a sus accionistas un justo retorno de la inversión.

TABLA 56



La importancia de los canales emergentes, en diferentes segmentos

Fuente: Andersen Consulting, 1998.

Los Clientes en la Industria de Viajes

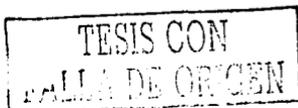
En esta industria los consumidores pueden ser divididos en dos partes; Corporativos y de Placer. Los viajes corporativos a su vez se dividen en dos partes, aquellos que por su sencillez pueden reservarse vía Internet, y los que por su complejidad deben realizarse a través de asesores de viajes calificados. Así mismo los viajes de placer se dividen en aquellos viajes y paquetes que pueden realizarse a través de Internet y aquellas reservaciones más complejas que requieren la participación de un agente de viajes.

7.2 El Sistema de Distribución de la Agencia de Viajes

7.2.1 Ventajas y desventajas

Habiendo establecido los principios generales, es ahora necesario para nosotros ver con mayor detalle los problemas particulares generados por la aún dependencia general sobre el canal de distribución de la agencia de viajes en la industria de las aerolíneas.

En este contexto, no puede enfatizarse demasiado fuertemente que esta dependencia continúa trayendo a las aerolíneas beneficios muy importantes. Exactamente como uno esperaría de una relación con agencia de viajes, uno de ellos es la cobertura geográfica. Una aerolínea encontraría prohibitivamente caro tener su propia sala de ventas en cada calle principal y centro comercial alrededor del mundo. Además algunos pasajeros gustan de un servicio personalizado al momento de adquirir sus boletos, y alguien a quien poder acudir por consejo y ayuda. Un agente de viajes puede proveer tal presencia



vendiendo boletos en nombre de todas las aerolíneas y operadores de viajes, y también por medio de ofrecer servicios tales como hotel, renta de autos y reservaciones en teatros. Los agentes pueden también identificar y explorar a especialistas en los mercados nicho tales como aquellos que manejan pasatiempos como el golf y los deportes de invierno, y aquellos que se enfocan en grupos étnicos particulares.

Una segunda ventaja de las relaciones con agencias de viajes es que ellas no son o al menos no deberían ser una pesada carga de operación para las aerolíneas. Es verdad que todas las aerolíneas tienen que sufrir los costos de apoyo a las agencias en forma de entrenamiento para el personal de la agencia y líneas telefónicas especiales para contestar las preguntas de los agentes. Sin embargo, el principio de las relaciones con agencias es que la aerolínea solo tiene que recompensar al agente con una comisión cuando el agente concluya una pieza de negocio en nombre de la aerolínea. Esto es en contraste, digamos, para una sala de ventas de una aerolínea poseída y operada en el centro de una ciudad, lo que será una carga en el costo de operación para el transportista en todo momento, ya sea que un negocio sea o no llevado a cabo.

Un punto final acerca de las relaciones aerolínea/agencia es que los agentes indudablemente alivian a las aerolíneas del costoso trabajo administrativo asociados con los viajes aéreos. Por ejemplo un agente emitirá boletos, asistirá para aplicaciones a visa y proporcionará a los pasajeros información sobre horas de documentación en el aeropuerto, reglas sobre equipaje, etc. Si no lo hicieran, los transportistas tendrían que contratar personal y recursos extra. Generalmente, las aerolíneas también pagan a su personal salarios más altos que los raquíticos rangos salariales que generalmente prevalecen en el sector de las agencias de viajes. Los agentes de viajes pueden por consiguiente realizar este trabajo a costos más bajos de los que prevalecerían si las aerolíneas se encargaran de esto.

A pesar de estas obvias y fuertes ventajas, la relación aerolínea/agencia de viajes fue objeto de gran inquietud durante los 1990s. En este momento algunas aerolíneas están tratando de cambiar significativamente la relación por medio de incrementar la proporción de sus ventas directas y reducir la cantidad de comisión que pagan en ventas que todavía llegan a través de los agentes.

La Tabla siguiente presenta datos sobre costos de comisión de British Airways. Son datos especialmente valiosos, porque separan la comisión de otros costos de venta. Normalmente, no es posible hacer esto, porque muchas fuentes de datos industriales solo los presentan como una categoría extra de costos de "Boletaje, Ventas y Promoción" la cual incluye costos de reservación y propaganda así como los de comisiones.

TABLA 57
British Airways: Costos de Comisión 1986-1996

YEAR	Costos totales De Operación	Comisión	%
1986	2,644	223	8.43
1987	2,947	269	9.12
1988	3,559	332	9.32
1989	4,029	391	9.70
1990	4,373	467	10.67
1991	4,444	506	11.38
1992	4,772	563	11.79
1993	5,289	650	12.28
1994	5,580	768	13.76
1995	5,878	821	13.97
1996	6,612	916	13.85

Fuente: CAA. Estadísticas Anuales

La imagen que presenta la Tabla es reveladora, y es típica de la mayoría de las aerolíneas. Las comisiones habían aumentado en términos monetarios absolutos. También han aumentado bruscamente como una proporción de los costos de operación de las aerolíneas.

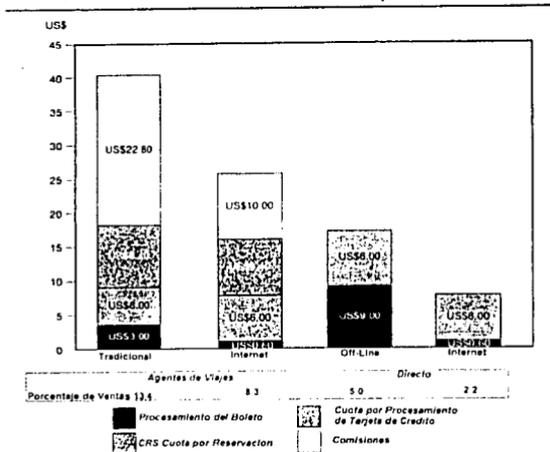
Hay numerosas razones por las cuales esto debe haber sucedido. Como ya se mencionó, durante el periodo cubierto por la tabla la proporción de boletos emitidos por los agentes se elevó aún más, mientras la industria de las agencias de viajes fue capaz de usar las confusiones asociadas con la desregulación y más tarde cimentar su control. También fue entonces cuando más y más boletos estaban siendo adquiridos a través de tarjetas de crédito, y los transportistas estaban teniendo que pagar más y más comisiones a las compañías de tarjetas de crédito. No obstante, estamos seguros de concluir que, los sistemas de distribución de las agencias de viajes han resultado muy caros.

Los elevados costos de comisión son en ellos mismos preocupantes. Ellos pueden justificarse, sin embargo, desde el punto de vista de las aerolíneas, si estuvieran resultando en inversiones yendo hacia la mejora de los canales de distribución para que los transportistas se beneficiaran de ella. Desafortunadamente, la sospecha es que este no es el caso, o por lo menos que el nivel de inversión por parte de la industria de las agencias de viajes es inadecuada para sostener tal conclusión. Las comisiones en aumento han sido frecuentemente usadas por las agencias de viajes para ayudar a financiar la intensa batalla por la distribución del mercado entre ellas en lugar de invertirlo en proporcionar a las aerolíneas mejores canales de distribución. Tal competencia ha tomado dos formas. Primeramente, persiguiendo un mercado de acciones de los viajes de negocios, los agentes han sido frecuentemente preparados para pasar una proporción de

la comisión que han ganado a sus clientes a menudeo en forma de descuentos, ya sea para asegurar la lealtad de sus clientes existentes, o para comprar la de los clientes de otras agencias. En segundo lugar, con ventas al mercado de los viajes de tiempo libre, la manifestación de comisiones más altas ha llegado en forma de proliferación de ventas de "oferta" porque las firmas han abierto más y más oficinas de venta a menudeo para reforzar su presencia geográfica en el mercado relativo al de sus rivales.

TABLA 5B

**Comparación de los Costos de Distribución
(excluyendo Call centers, USD\$ 300 , Boletos
Domesticos en los Estados Unidos)**



Fuente: JP Morgan, «Travel Report, Noviembre 1999»

En ambos casos, el dinero de las aerolíneas, a través de comisiones más altas, ha sido usado para financiar la batalla de los agentes por la distribución del mercado. Esta no es una situación aceptable, especialmente teniendo en cuenta las inversiones gigantescas (principalmente a través de compras de aeronaves) hechas por aerolíneas en el futuro de la industria, y las inversiones comparativamente pequeñas hechas por los agentes.

De todo a todo, la presente situación de las aerolíneas con respecto a sus canales de distribución está muy confusa. El sistema de distribución de las Agencias de viajes les trae importantes ventajas, ventajas enfatizadas por el dominio de la venta de viajes al menudeo que el sistema ha alcanzado. Hay sin embargo, problemas significativos también. La cuestión para las estrategias de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

negocios en las aerolíneas es por consiguiente muy clara. ¿Como deben desarrollarse los canales de distribución en el futuro, para que las ventajas de hoy se mantengan, mientras los problemas y las deficiencias se alivian?

TABLA 59

Costos de distribución vía Internet en comparación con puntos tradicionales de venta.

Costos	Costos actuales de distribución*	Costos estimados en el caso de que todas las ventas se realizaran a través de su propio Website.	
Comisiones de Red	42.8	Ahorro Total	-42.8
Reservaciones y Boletos	31.0	Mucho menor	-20.0
Publicidad y promoción	12.5	Higher	-5.0
Cuotas sistemas de Reservaciones (GDS)	7.1	Ahorro Total	-7.1**
Comisiones por Tarjetas de credito	4.0	Higher	-2.0
Programas de Viajero Frecuente	2.1	Sin Cambio	2.1
Otros	0.5	Sin Cambio	0.5
Ahorro en costos			-62.9**
Costos Totales de Distribución	100.0		37.1

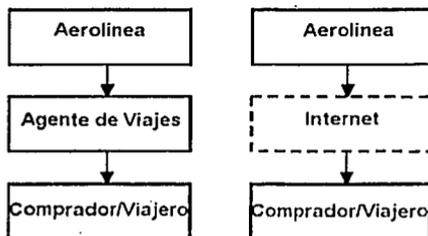
Notas:

- Los costos de distribución incluyen agentes de viajes, oficinas de boletos de las aerolíneas y call centers.: IATA. 1996.
- En el caso de tener gastos por utilizar los sistemas de reservación GDS, El ahorro es menor, alrededor del 56 por ciento.

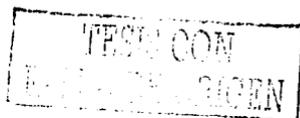
7:2:2 Futuros Canales de Distribución.

Dada la escala y complejidad de los problemas involucrados, no puede haber una solución simple. Se necesitará un método estratégico, requiriendo acción en un amplio rango de áreas si es que se pretende alcanzar un resultado benéfico general.

TABLA 60



Un modelo simple de un canal tradicional de distribución y el Nuevo canal de distribución basado en el uso de Internet.



La primera política clara para el futuro es que no debe intentarse librarse de o abolir el papel del agente de viajes. Este papel les trae a las aerolíneas demasiadas ventajas. También es realista decir que el dominio alcanzado por el sistema de las agencias de viajes es hoy tan grande que el cambiarlo radicalmente involucraría riesgos comerciales inaceptables y probablemente insoportables. Lo que sucederá en el futuro, sin embargo, es que el papel jugado por el agente de viajes cambiará y evolucionará, las recompensas que reciben se conformarán de manera distinta a como sucede hoy, y su dominio de los canales de distribución de las aerolíneas se reducirá algo.

En términos del futuro papel del agente de viajes, es posible que aparezca una clara separación de papeles. Los agentes exitosos serán aquellos que puedan ofrecerles a sus clientes un rango completo de servicios de administración de viajes (en el mercado de los viajes de negocios, o aquellos que se enfoquen en satisfacer las necesidades de un segmento particular del mercado (principalmente, pero no exclusivamente en viajes aéreos de tiempo libre). En la última categoría nosotros podemos ya ver la emergencia de tales especialistas. Por ejemplo en el Reino Unido, Saga es una marca de viajes bien reconocida satisfaciendo las necesidades del rápidamente creciente mercado de viajeros de mayor edad. Saga, sin embargo, no opera aeronaves. Actúa como agente para aquellos si lo hacen, y ha sido capaz de posicionar su marca de manera muy exitosa siendo una firma que entiende las necesidades de los viajeros de mayor edad. Como tal, es capaz de generar negocio de este mercado mejor de lo que podría hacerlo cualquier aerolínea individual, y por consiguiente provee a los transportistas de una relación mutuamente beneficiosa.

Con agencias de servicio completo, en el mercado de los viajes de negocios, puede haber poca duda de que su futuro está asegurado, especialmente para las firmas eficientes y amigables para con sus clientes. La manera en que estas firmas son recompensadas, sin embargo, necesitará cambiar - de hecho en muchos mercados tal cambio ya se está llevando a cabo.

Con el objeto de atraer y retener clientes, es extremadamente necesario para los agentes de viajes de negocios posicionarse como firmas de administración de viajes, capaces de asistir a sus clientes en un amplio rango de servicios relacionados con sus viajes de negocios, y, en particular, capaces de ayudar a sus clientes a usar su presupuesto de viajes disponible con máxima efectividad. De este modo los agentes de hoy frecuentemente harán ofertas por cuentas con base en la cantidad de dinero que les pueden ahorrar a sus clientes potenciales. También frecuentemente representarán a sus clientes en negociaciones con aerolíneas en problemas tales como descuentos corporativos en tarifas aéreas como pago a su lealtad.

No hay por supuesto, nada malo en principio en que las agencias hagan esto. De hecho, en muchas maneras marca un paso hacia adelante porque hace mas claro el papel que el agente está jugando exactamente. Lo que está mal, sin embargo, es que el agente todavía espere que las aerolíneas le proporcionen recompensas en términos de comisión, a pesar del hecho de que el papel que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ellos están jugando es exclusivamente en el interés de su cliente y no en el de la aerolínea.

En el futuro, los agentes que escojan jugar este papel de administradores de viajes tendrán que aceptar que sus recompensas serán proporcionadas por el cliente en forma de honorarios por asesoría, y no por las aerolíneas. Ya hay señales de este cambio llevándose a cabo, en Estados Unidos en particular con honorarios de administración para los agentes volviéndose más y más comunes. Esta tendencia se ha acelerado con la llegada de la "Supresión de Comisión" (Commission Capping), un desarrollo a ser discutido en breve.

Para los agentes que todavía desean sus recompensas de parte de las aerolíneas, ellos tendrán que aceptar un cambio significativo en el posicionamiento de su mercado. Por el momento, un agente de viajes es capaz de mercadear (en la mayoría de los países) sin dar ninguna indicación de las firmas para las que está actuando, o de las comisiones que está recibiendo. Esto es fundamentalmente erróneo, y puede actuar en contra de los intereses del cliente. Claramente, la recomendación que ofrece el agente de viajes puede ser coloreada por las comisiones que se están recibiendo, aunque aún la persona que compra un boleto aéreo a través de una agencia no tiene idea de cuales son estas comisiones y del efecto que quizá estén teniendo sobre la recomendación que se les está ofreciendo. Por supuesto, a corto plazo por lo menos, esta situación se encuentra por mucho en los intereses financieros de los agentes. Les permite hacer que un proveedor juegue contra otro y los tiene a cambiar la recomendación que dan de acuerdo con la firma que les dará las mejores ganancias.

Tal situación no es, por supuesto, única de las aerolíneas. Ocurre en cualquier industria donde los agentes forman parte del canal de distribución. En algunas industrias, sin embargo ya ha sido regulada por medio de cargos legislativos. Por ejemplo, en el Reino Unido, la industria de los servicios financieros es donde ciertamente ha habido ámbito en el pasado para prácticas deshonestas del tipo descrito. Hoy, sin embargo, los consultores financieros que actúan como agentes para los proveedores de servicios tales como planes de pensión e hipotecas tienen su libertad de acción severamente circunscrita. Ellos deben declarar a sus clientes exactamente las comisiones que se les han pagado haciendo evidentes las firmas con las que tienen una relación especial.

En el futuro, ambas tendencias de mercado, y la posibilidad de intervención regulatoria significará que los agentes que deseen continuar teniendo recompensas por parte de las aerolíneas tendrán que aceptar este cambio también. Su papel se volverá más cercano que la del vendedor en la industria automotriz, donde el vendedor aclara a que firma está representando, y la recomendación que se espera que ofrezcan. Los agentes de viajes tendrán que mostrar claramente a que firmas están representando. También tendrán que aceptar que las relaciones serán mucho más duraderas con mucho menos

oportunidades de jugar en el mercado por medio de invitar a los proveedores a superarse unos a otros en pagos de comisión.

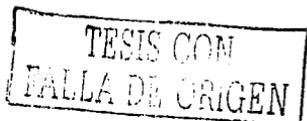
Un aspecto final de la naturaleza cambiante de las relaciones aerolínea/agente concierne a la manera en que las comisiones no reflejan los costos del trabajo que se está realizando. En este momento, las comisiones son calculadas como un porcentaje de la tarifa pagada. Esto significa que como el promedio de las travesías de los pasajeros se ha vuelto mas largo, los pagos de comisión también se han elevado. Este ha sido también, otro factor menos importante en la inexorable alza en las comisiones señaladas anteriormente en el capítulo. Al mismo tiempo, los agentes reciben sustanciales y jugosas recompensas por reservar a alguien un lugar en Primera Clase o en Clase de Negocios, y frecuentemente una recompensa muy poco significativa económicamente hablando por reservar un lugar con una tarifa de descuento complicada y condicional, a pesar del hecho de que esta última transacción será mucho mas cara para ellos de realizar.

En algunos mercados, las aerolíneas ya han regulado la cuestión de la manera en que las comisiones se calculan. Los cambios que han presentado han sido dirigidos hacia reducir los costos de comisión, y también hacia hacer de las comisiones un reflejo mas justo del trabajo realizado.

Es difícil decir si estos cambios serán o no una característica permanente. Las aerolíneas involucradas han identificado correctamente los elevados costos de comisión, y la manera en que son calculados, como inaceptable. También se han dado cuenta de que la mitad y final de los años 1990s proporcionaron una ventana de oportunidad para cambiar la estructura de las comisiones, porque la capacidad y la demanda estaban generalmente en buen equilibrio y las ganancias de las aerolíneas eran fuertes. En momentos como este, los transportistas pueden hacer crecer sus negocios mientras el mercado crece, y puede arriesgar una pérdida a corto plazo de la distribución del mercado, algo que quizá ocurra como resultado de incurrir en la cólera de la industria de las agencias de viajes.

La prueba de "Supresión de Comisión" (*Commission Capping*) vendrá en forma de una baja en el mercado. Mas adelante, la oferta y la demanda cesarán de estar en equilibrio, especialmente si, como sucedió en la última recesión, los transportistas continúan agregando capacidad como resultado de ordenar demasiadas nuevas aeronaves. En momentos como este, las aerolíneas deben pelear con otras por la distribución del mercado, y una manera obvia de hacer esto será elevar comisiones nuevamente en un intento por asegurar el apoyo de las agencias de viajes.

Debido a los efectos que una baja en el mercado tendrá, las iniciativas de "Supresión de Comisión" (*Commission Capping*) no apuntan hacia un cambio de direcciones estratégicas por si mismas. En vez de eso, ellos deben verse como parte de una estrategia general para controlar los costos de comisión. Los otros



componentes de esta estrategia deben ser el desarrollo de nuevos canales de distribución, y un énfasis en el papel que debe jugarse por parte de la administración de marcas y las estrategias de Mercadotecnia de Relaciones en asegurar un control efectivo del canal de distribución. Ahora exploraremos cada uno de estos aspectos uno a uno.

Las aerolíneas han por supuesto, tenido siempre canales de distribución directa llevándoles negocio en una base no comisionable. Los mostradores de boletaje de los aeropuertos son un ejemplo de tal canal, así como las salas de venta que muchas aerolíneas operan en transitados centros de ciudades. El problema con estas tiendas tradicionales es que su economía está muy relacionada al resultado final (*throughput*). Ellas tienen sentido donde se pueden alcanzar muy altos volúmenes de negocios. Donde no pueden, las ventas directas tradicionales pueden rápidamente volverse una operación costosa.

El reto para las aerolíneas es producir canales directos que también sean efectivos en costos. Si ellos pueden hacerlo esto resultará en significativos beneficios. Además los ahorros directos en comisiones, y la creciente disponibilidad de canales directos disciplinará a los que indirectamente se basan en agencias. El hecho de que los transportistas sean capaces de clamar, creíblemente, que si los costos de comisión se elevan demasiado rápido ellos serán capaces de usar otros canales debe ciertamente enfocar las mentes relevantes hacia problemas que deben enfrentarse.

La oportunidad para los nuevos canales directos, efectivos en costos viene, por supuesto, de los avances en tecnología. Dos avances en particular son importantes, los de Internet y el llamado "Viaje sin Boletito" (*Ticketless Travel*).

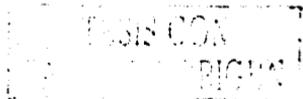
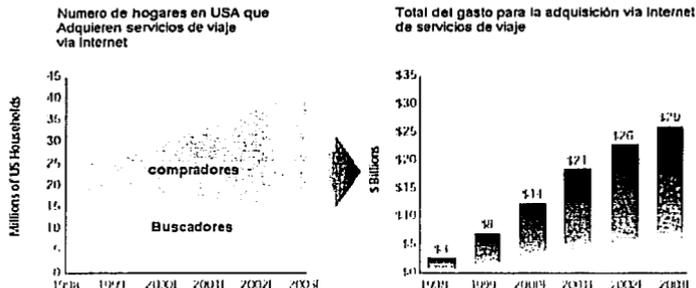


TABLA 61

Viajeros de Placer y el Internet



Fuente: Forrester Research, "Web Travel Wins," 1999

El uso de Internet entre los viajeros de placer se ha disparado en los últimos 4 años y se espera que siga creciendo a un paso constante. Actualmente, el segmento de placer representa el 80 por ciento de reservas online para el segmento de viajes y el 62 por ciento de las reservas de hotel.

Las reservas online para los viajes de placer se espera crezcan de 8 billones de dólares en 1999 a cerca de 30 billones de dólares en el 2003. Este rápido crecimiento se debe en parte no solo a la conveniencia de la Web, sino también a la capacidad de segmentar los diferentes negocios según sus características particulares.

El final de los 90 del siglo pasado fueron el tiempo en que el Internet cambió de ser de interés únicamente para los especialistas a estar en la corriente principal del pensamiento sobre futuras maneras en que las firmas harán negocios. La tecnología se ha vuelto mas extensamente disponible - un desarrollo con posibilidades de proceso mas allá con la llegada de la televisión digital interactiva en un futuro cercano. Al mismo tiempo, la cantidad de personas con acceso a Internet, y las habilidades para usarlo han empezado a incrementar la exponencialidad, inicialmente en Estados Unidos y ahora mucho mas extensamente.

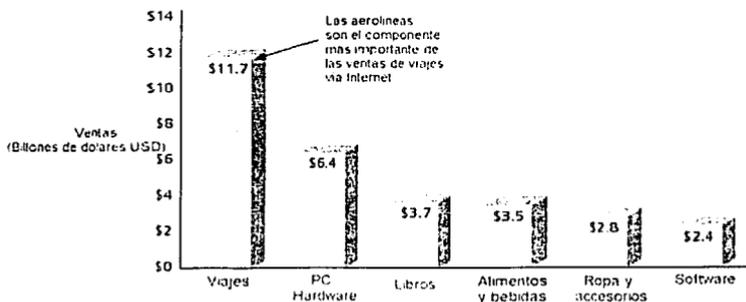
Después de un periodo inicial de incertidumbre, ahora se está volviendo claro como usarán las aerolíneas el Internet. Ciertamente se usará como una herramienta de ventas permitiendo que se proporcione información acerca de asuntos tales como destinos y horarios. Esto será útil en si mismo porque significará menor número de llamadas a los centros de atención de las aerolíneas.

El Internet también se está utilizando por las aerolíneas para hacer sus Programas de Viajero Frecuente más atractivos. Hoy, gracias a los sistemas de última generación, los miembros pueden acceder a sus estados de cuenta para revisar sus millas acumuladas en línea, y también ver qué oportunidades de redención

están disponibles. Cuando ellos han seleccionado alguna de estas oportunidades entonces pueden hacer una reservación apropiada.

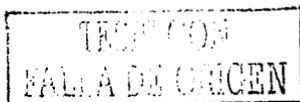
Aunque estas aplicaciones son importantes, tienen posibilidad de ser excedidas en significado por el uso del Internet como un canal de distribución. Hoy, muchas aerolíneas ofrecen oportunidades a los pasajeros de hacer reservaciones por Internet, y los programas que los habilitan a hacerlo se están volviendo mas y mas amigables para el usuario.

TABLA 62



Los viajes representan una parte importante de las ventas via Internet y se espera que continúen creciendo a gran velocidad en los próximos años. En la actualidad el segmento de Viajes es la categoría de ventas unitaria más importante dentro de las ventas via Internet: casi \$ 12 billones de dólares en el 2002. El sector de viajes es dominado en la actualidad por la venta de boletos de avión, sin embargo las ventas del sector hotelero se incrementaran sustancialmente... En los próximos dos años más del 8 por ciento del total de las ventas de boletos de avión se realizaran via Internet. Millones de viajeros utilizan actualmente la Internet al momento de seleccionar sus viajes. En una encuesta reciente, 60 por ciento de los encuestados que viajaron y utilizan el Internet afirmaron haber realizado su selección via Internet.

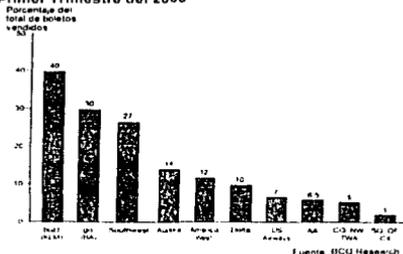
Sería erróneo exagerar la proporción de reservaciones que eventualmente se harán en esta forma. Siempre será probable que complejas reservaciones multi-sector requirirán la ayuda de un agente de viajes, o de un miembro del equipo de reservaciones de una aerolínea. Sin embargo, no hay razones de principio por las que una simple reservación de punto a punto no pueda hacerse por la persona que vuela, usando su tarjeta de crédito y la facilidad de reservación que el Internet hace posible. Este será especialmente el caso de los viajeros de negocios, que tienden a viajar frecuentemente en las mismas rutas. Para los viajeros de placer, el uso extensivo del Internet para propósitos de reservación tendrá probablemente que aguardar la llegada de una situación en la que los



transportistas tengan el valor de ofrecer descuentos a aquellos que reservan directo (reflejando sus ahorros en costos de comisión).

TABLA 63

**Porcentaje de Ventas On-line en Relación al Total de Ventas
Primer Trimestre del 2000**

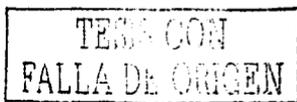


Por el momento los transportistas se encuentran renuentes a hacer esto, reflejando el dominio por parte del agente de viajes sobre los canales de distribución existentes, y la probabilidad de una fuerte reacción comercial por parte de los agentes contra cualquier aerolínea que tomó tal iniciativa.

El otro problema del creciente uso del Internet para reservaciones por parte de los viajeros de placer es la actual percepción de que las aerolíneas están renuentes a poner a disposición sus tarifas mas bajas a través de un medio tan público. Hacer esto significa que estas tarifas se convertirán en conocimiento común entre las aerolíneas competidoras. También, pueden usarse por personas que en realidad están dispuestas a pagar una tarifa más alta. Generalmente, los transportistas han buscado confinar la disponibilidad de sus precios mas bajos a taquillas en la calle y consolidadores, limitando efectivamente su uso a aquellos grupos preparados para tomarse la molestia de localizar estos expendios.

Junto con el crecimiento de las aplicaciones de Internet en la mercadotecnia de las aerolíneas, la llegada del "Viaje sin Boleto" (*Ticketless Travel*) ha sido de igual o mayor importancia.

En el pasado, siempre se ha asumido que un boleto de papel era una parte esencial de la experiencia de viajar. Tal boleto daba al pasajero detalles de la hora de salida de sus vuelos. También les proporcionaba una seguridad de que habían sido registrados en esos vuelos. Desde el punto de vista de la aerolínea, tal boleto frecuentemente cumplía una función legal, conteniendo como lo hacía un enunciado de la estricta limitación de responsabilidad bajo la cual el pasajero estaba siendo transportado. También los asistía en su conteo de ingresos. Los cupones de boleto eran recolectados después de cada vuelo y enviados al departamento de contabilidad de ingresos de las aerolíneas.



Cuando un pasajero hace una reservación a través de un agente de viajes, es natural que el boleto deba ser emitido por el agente que hace su reservación. Ha habido, sin embargo, muchas ocasiones en el pasado en que la reservación se ha hecho con la aerolínea por teléfono, pero el agente ha emitido el boleto, pagando una comisión a la agencia.

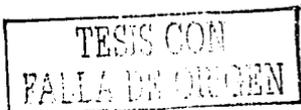
Un número significativo de pasajeros, en realidad, contactan a una aerolínea directamente para hacer una reservación. Un pequeño número de pasajeros lo hace escribiendo cartas. Un porcentaje aún más alto llama a la aerolínea por teléfono. Este último grupo se está incrementando debido a que los costos telefónicos mas baratos persuaden a las aerolíneas a ofrecer un número telefónico gratuito que vale la pena económicamente.

Una vez que una reservación se ha hecho con la aerolínea, hasta ahora la pregunta que ha prevalecido es la de cómo debe emitirse el boleto. Una posibilidad ha sido la de que el boletaje debe hacerse en el mostrador de boletos del aeropuerto el día de la salida. Sin embargo, para muchas personas esto ha sido inaceptable. Ellos se preocupan por llegar al mostrador de boletos cortos de tiempo, solo para encontrar una larga fila ahí, con el riesgo de perder su vuelo.

Una segunda, y crecientemente útil opción ha sido llamada "Boleto por correo" (Ticket-by-mail). Entonces alguien llama a la línea de atención telefónica de la aerolínea algunos días antes de su vuelo. El agente de reservaciones de la aerolínea toma entonces los detalles de la tarjeta de crédito y hace los arreglos para que se le envíen los boletos a través del correo. Con impresión automática de boletos, carta de detalles y dirección, este sistema de boletos por correo se ha vuelto una opción efectiva en costos. Sin embargo, no puede usarse en aquellas situaciones donde hay solo poco tiempo entre la reservación y la salida del vuelo.

A pesar del papel del mostrador de venta de boletos y de la creciente utilidad del servicio de boletos por correo, por mucho, la opción mas común en el pasado ha sido para el agente de reservaciones de la aerolínea citar un número de referencia al pasajero y sugerirle que vaya con su agente de viajes local para que pueda emitirle su boleto. El resultado de esto ha sido que una completa y costosa comisión ha sido pagada al agente, a pesar del hecho de que una gran cantidad del trabajo ha sido hecho por la aerolínea.

El viaje sin boleto (*Ticketless Travel*) elimina todas estas complicaciones. Se hace una reservación al pasajero, pero no se le emite un boleto. En vez de eso, ellos viajan al aeropuerto de la manera normal. Una vez ahí, deslizan una tarjeta inteligente o una tarjeta de crédito a través de un lector. Esto llama la reservación electrónica a una pantalla electrónica. Las formalidades de registro tales como selección de asiento y documentación de equipaje pueden entonces ser completadas por los mismos pasajeros si ellos solo tienen equipaje de mano, y el pasajero puede proceder a abordar la aeronave.

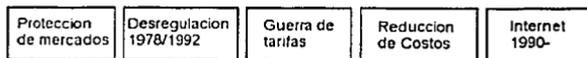


Además de posibilitar la continuidad de los procedimientos de aeropuerto, el viaje sin boleto ofrece la promesa de un aumento significativo en la proporción de negocios directos que las aerolíneas son capaces de obtener de sus centros de atención telefónica. No es sorprendente que aerolíneas de bajas tarifas tales como *Southwest* hayan sido las que han mostrado el entusiasmo inicial más grande por el concepto, porque les ha permitido alcanzar una distribución de costos muy efectiva. Muchas otras aerolíneas han seguido ofreciendo una opción de viaje sin boleto para sus servicios domésticos. Con los servicios internacionales, la posición legal es más complicada con el boleto de papel en el pasado siendo una parte importante de la política de las aerolíneas de limitar su responsabilidad bajo las llamadas reglas de la Convención de Varsovia. Muchas aerolíneas, bajo presión del gobierno, se están retirando de estos límites, y ahora parece que puede encontrarse una solución a los problemas legales. Entonces esto conducirá a un incremento en la disponibilidad de opciones de viaje sin boleto (*ticketless*) en vuelos internacionales.

Después de un periodo de considerable incertidumbre, la probable situación de la cuestión de los futuros canales de distribución para las aerolíneas se está volviendo ahora mas clara. Sin duda, el sistema de agente de viajes permanecerá importante. Sin embargo, habrá una caída significativa en el presente dominio disfrutado por los agentes de viajes, con el 85-90 por ciento de las reservaciones actualmente corriendo por cuenta de los agentes cayendo quizá al 70 por ciento. La diferencia será contabilizada por un incremento en el número de personas que reservan directamente con la aerolínea usando sistemas en línea, y el desarrollo de la opción de viajes "sin boleto" o llamando al centro telefónico como una opción de distribución viable en su propio derecho.

Al mismo tiempo, el creciente uso de canales directos debe darles a las aerolíneas un largo incremento retrasado en su poder de regateo con la industria de las agencias de viajes. Ellos usarán esto para reducir los niveles de comisión que paga, especialmente durante periodos boyantes en el ciclo de intercambio. Para mantenerse viables, los agentes tendrán en su momento que bajar sus costos de operación (la nueva tecnología debe ayudarles a hacer esto) y encontrar nuevas fuentes de ingresos. En particular, ellos tendrán que depender a un grado en aumento de los cuotas de honorarios por conceptos de consulta y administración recibidas de sus clientes.

TABLA 64



Perspectiva a largo plazo de los cambios en la industria del transporte aéreo de pasajeros tanto en USA como en Europa.

La industria aérea solía desenvolverse en un ambiente protegido. Esto significaba que el incentivo para controlar los costos era nulo dado que las aerolíneas podían subir los precios de los boletos cada vez que se requería compensar los gastos. (Nouvard & Somosi, 1977). La desregulación permitió la entrada de nuevos competidores lo que permitió abaratar los precios de los boletos. Se dice que la industria aérea se encuentra en el

estado de competencia perfecta por lo tanto ninguna aerolínea impone el precio al mercado, en su lugar debe aceptar dichas tarifas. Los ingresos fueron suprimidos y la única manera de alcanzar una ganancia neta era reducir los costos. Nuevas tecnologías como el Internet hicieron posible reducir los costos de distribución, el cual representa el tercer rubro más importante en cuestión de costos para las aerolíneas.

7.3 Sistemas Globales de Distribución (Global Distribution Systems) (GDSs)

7.3.1 Historia y Antecedentes.

Por cerca de veinte años, la materia de los llamados Sistemas Globales de Distribución fué controversial en la industria de las aerolíneas, y así permanece hasta nuestros días. El propósito de esta sección es examinar las razones para este debate y mirar el futuro de los GDSs.

Hasta los inicios de los 70' s, el contacto entre las aerolíneas y sus tiendas de distribución se daba principalmente por teléfono. Como se comentó en el capítulo 4, esto era tanto largo como costoso, y se volvió insostenible mientras la industria crecía. Mientras avanzaban los años 70, los primeros transportistas pioneros establecieron el contacto automático aerolínea/agencia de viajes. Para hacer esto, los lazos directos se daban desde la locación de cada agencia hacia adentro de la computadora de reservaciones de la aerolínea. En lugar de llamar por teléfono, los agentes podían usar el teclado de una unidad de despliegue visual para hacer reservaciones directamente con la aerolínea involucrada. Además de ahorrar una gran cantidad de tiempo, esto también dio al agente confirmación visual de que la reservación requerida se había realizado.

En los Estados Unidos, las aerolíneas a la vanguardia detrás de este movimiento fueron *United Airlines* con su sistema *Apollo*, y *American Airlines* con *SABRE*. Para el final de los años 70s a estas aerolíneas se habían unido en Europa transportistas tales como *Lufthansa* (con *START*) y *British Airways* (con *BABS*).

Para los estándares de hoy, estos sistemas eran extremadamente básicos. Ellos fueron, sin embargo, acompañados de controversia casi desde el principio. Pronto se supo que proporcionaban una manera durísima para las aerolíneas que los poseían de incrementar su mercado de acciones a expensas de sus rivales. La razón era que los agentes de viajes tenían una clara tendencia a registrar a sus clientes si podían desde la primera pantalla de información sobre las opciones de vuelo en un mercado ciudad-ciudad (*city-pair*) dado.

Dados estos hechos, la opción para el poseedor del sistema era obvia. Ellos necesitaban asegurar que sus propios vuelos fueran los que se presentaran más prominentemente. Haciendo esto, ellos podrían obtener un atractivo retorno a la inversión a través de un creciente mercado de acciones. General y consecuentemente, ellos estaban preparados para proveer los sistemas gratis, o para una renta nominal, para los agentes que los usaban. También, a pesar de que los vuelos de otras aerolíneas se mostraban, generalmente las reservaciones se hacían en estas aerolíneas en números pequeños, y se hacían pocos cargos o

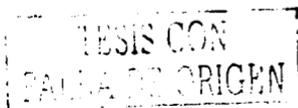
ninguno por tales reservaciones. En realidad, el vuelo de otras aerolíneas se incluía únicamente debido al requerimiento por parte del agente de un sistema computarizado que les permitiría reservar todas las peticiones de sus clientes en un sistema.

Para mediados de los años 80, la cuestión de estos tempranos sistemas parciales, se estaba volviendo controversial. En los Estados Unidos en particular, la industria de las aerolíneas había sido ya desregulada, y se estaban recibiendo quejas por parte de algunas aerolíneas acerca de que la tendencia en los Sistemas Computarizados de Reservación estaba estorbando significativamente la operación del supuesto mercado libre en aviación. Esta queja fue, por supuesto, llevada a niveles más estruendosos por las aerolíneas que no tenían una presencia significativa en la industria GDS. Al mismo tiempo, aquellas que sí tenían tal presencia - notablemente *American Airlines* - argumentaban que los retornos a la inversión que estaban obteniendo a través de despliegues parciales meramente reflejaban la inversión que habían hecho y los riesgos que habían tomado.

El resultado del debate fue que los despliegues GDS - irónicamente en una industria supuestamente desregulada - se convirtieron en objeto de regulación por parte del gobierno de los Estados Unidos, un movimiento subsecuente seguido por la Comisión Europea en respeto a las operaciones de GDS dentro de la Unión Europea. El régimen regulatorio en ambos casos tenía esencialmente el mismo propósito, a pesar de que había diferencias en detalle - para asegurar neutralidad en el despliegue. Este propósito ha sido alcanzado grandemente. Aunque la cuestión de la justicia de las reglas continúa debatiéndose, cualquier tendencia residual en los sistemas está a un nivel mucho más bajo de lo que fue el caso durante los 80.

Una vez que los despliegues se regularon, fue inevitable que surgiera un problema más grande. Las aerolíneas que habían invertido pesadamente en GDSs - y *American Airlines* estaban para este momento clamando que había gastado más de un billón de dólares en SABRE - esperaban obtener un retorno a su inversión. Si los despliegues parciales eran regulados, ¿Cómo debía obtenerse este retorno a la inversión? La respuesta pronto se aclaró. Los dueños del sistema empezaron a cobrarles a otras aerolíneas substanciales honorarios por cada reservación hecha, a un nivel inicial de aproximadamente \$2.80 dólares por cada Registro de Nombre de Pasajero (*Passenger Name Record*) creado.

El efecto de los honorarios por reservación fue dramático. De repente, los Sistemas de Distribución Global se transformaron en negocios muy rentables, con *American Airlines* pronto admitiendo que su inmersión en GDS era la más lucrativa de todas sus actividades - mucho más que la aerolínea en sí misma. Al mismo tiempo, los honorarios por reservación le dieron a *American Airlines* los recursos que necesitaba para continuar invirtiendo en SABRE. En ese momento más del 40 por ciento de los agentes de viajes en Estados Unidos estaban usando SABRE, dándole al sistema un poder considerable en el mercado. Había rumores



circulando sobre la intención de *American Airlines* de alcanzar tal dominio en una base global. Si lo hubieran hecho, su habilidad para recaudar honorarios por reservación más y más altos habría sido inmensa.

Para enfrentar la amenaza que se percibía de SABRE, fue necesario para otras aerolíneas hacer movimientos de mostradores, y en Europa dos grupos de transportistas se unieron para formar un consorcio, cada uno con el objetivo de establecer un sistema con las funcionalidades y base cliente necesarias para competir con SABRE. El resultado fue la formación de los consorcios AMADEUS y GALILEO en 1987. Ambos sistemas estaban operando muy bien para inicios de los años 90s, cuando una serie de fusiones y adquisiciones finalmente llevaron al surgimiento de lo que ahora parece ser una estructura industrial madura. Como uno podría esperar en una industria donde hay muy grandes economías de escala, esta estructura resulta conforma un oligopolio. SABRE se mantiene como un jugador dominante, así como también GALILEO y AMADEUS, habiendo ambos fortalecido su posición a través de las fusiones con sistemas basados en Estados Unidos a principios de los años 1990s. El cuarto y más pequeño jugador es WORLDSPAN, un sistema conjuntamente poseído por tres aerolíneas de Estados Unidos, *Delta*, *Northwest* y *TWA*.

7.3.2 Problemas actuales.

A pesar de que el tema de las tendencias en los Sistemas Globales de Distribución es ahora menos controversial de lo que era, hay aún algunos debates substanciales en progreso.

Entre los más contenciosos de estos está la cuestión del financiamiento de los GDSs. Las aerolíneas - especialmente aquellas que no tienen un paquete de acciones en un importante GDS - argumentan que ellos pagan, a través de sus honorarios de reservación, un desproporcionadamente alto nivel de costos totales, mientras la industria de las agencias de viaje paga mucho menos.

En principio, tanto aerolíneas como agentes de viajes se benefician de la disponibilidad de un GDS. Las aerolíneas ciertamente ganan de una amplia distribución de su producto, pero los agentes también encuentran que sus costos son significativamente reducidos debido a la enorme productividad de su personal que ellos pueden alcanzar. La sugerencia original fue que los costos GDS debían ser encontrados de igual manera por las aerolíneas y los agentes, reflejando estos mutuos beneficios. Este no ha resultado ser el caso. Con la economía de un GDS tan dependiente del volumen de resultados, las firmas del GDS tienen cada incentivo para tratar de robar acciones de mercado de sus rivales. Para hacerlo, se ha vuelto una táctica común permitir a los agentes de viajes usar los sistemas por una renta muy baja o, en algunos casos, si el resultado en términos de número de reservaciones hechas es suficiente, libre de cargo. El resultado en muchos países ha sido una intensa batalla por el mercado de acciones, ofreciéndoles a los agentes incentivos más y más grandes para cambiar del sistema de una firma a otra. En su momento, una distribución de

costos de GDS mas y mas grande ha sido pagada por las aerolíneas a través de honorarios por reservación - las estimaciones actuales son que más del 90% del ingreso de un GDS se deriva de esto.

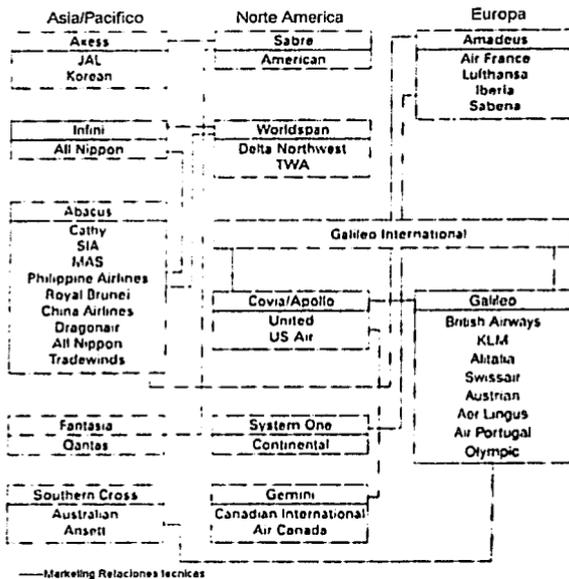
El dominio de los fondos de la aerolínea de los Sistemas Globales de Distribución ha a su vez llevado a dos controversias mayores. El agente de viajes frecuentemente tendrá un trato que aparenta que el GDS será puesto a disponibilidad libre de cargo, o por una renta nominal permitiendo que un número suficiente de reservaciones se hagan. Entonces, el agente con sentido del humor tendrá un claro incentivo para hacer falsas y ficticias reservaciones si el número de reservaciones reales es insuficiente para alcanzar el punto de equilibrio relevante. No es sorprendente, que tales prácticas hayan provocado enojo por parte de aquellas aerolíneas que han sido sus víctimas, para los honorarios por reservación recaudados por las compañías GDS se han basado en los Registros de Nombres de Pasajeros (*Passenger Name Records*) (*PNRs*) creados, en el número de pasajeros no transportados. Debido a la controversia, las firmas GDS han tenido que desviar recursos significativos a vigilar reservaciones pasivas y falsas y, debido a que lo han hecho el problema ahora parece estar bajo control.

No puede ciertamente decirse lo mismo del segundo problema más importante asociado con los GDS. Ya hemos visto como el sistema de agencia de viajes domina los canales de distribución de las aerolíneas, y que en años recientes el sistema ha estado costando a las aerolíneas más y mas. Debido a esto las aerolíneas se han propuesto el objetivo de reducir sus ventas a través de los agentes de viajes. Como se discutió anteriormente, el uso de Internet, y el desarrollo del "viaje sin boleto" son los desarrollos técnicos que en realidad deben hacer esto posible.

Al responder a este reto a su dominio, las firmas de agencias de viajes mejor administradas están haciendo lo que para ellas es, un movimiento enteramente lógico. Se están reposicionando ellos mismos como firmas de administración de viajes, capaces de asistir a clientes corporativos no solo en la creación de reservaciones, sino en la negociación de tratos con aerolíneas y otros principios, y en la subsecuente vigilancia de gastos para asegurar que aquellos que viajan usando el dinero de la firma se atengan a sus políticas corporativas de viajes. Tal reposicionamiento requiere que el agente de viajes tenga un buen número de herramientas disponibles (software y sistemas de cómputo) que les permitan una administración efectiva de sus recursos y ofrecer un servicio acorde a las necesidades actuales del mercado. Las firmas de GDS están en la mejor disposición de desarrollar dichas herramientas, esperando que al hacer esto ellas serán capaces de cimentar su relación con sus existentes clientes de agencia de viajes y también tener la esperanza de atraer a algunos nuevos clientes de GDS rivales. Sin embargo, por una suprema ironía, el desarrollo de estos sistemas ha sido enormemente financiado gracias a los honorarios de reservación de las aerolíneas, con las acciones de las firmas de GDS ayudando a los agentes de viajes a retener su dominio de los canales de distribución de la aerolínea en el momento exacto en que las aerolíneas están buscando reducirlo. No está claro

como se resolverá este problema en el futuro, sin embargo, ya hay señales de que los propietarios de los GDS están reconociendo el conflicto de intereses que existe, tratando de atraer inversionistas que no sean aerolíneas. Tanto SABRE como GALILEO han hecho públicos recientemente ofrecimientos de una proporción de sus acciones, mientras que AMADEUS es ahora parcialmente poseído por la firma Estadounidense de proceso de datos EDS.

TABLA 65



Propiedad y Relaciones de los Sistemas Computarizados de Reservas, 1993
Fuente: Internacional Air transport Association

Un problema final para las firmas de CRS refleja la emergencia de las llamadas aerolíneas "Líderes en Costos" (*Cost leader*).

Aerolíneas tales como *Southwest* en los Estados Unidos y *Ryanair* e *Easyjet* en Europa han crecido significativamente en años recientes. Su estrategia se ha basado en una propuesta de bajos costos/bajas tarifas. Para bajar sus costos al nivel que hará sus bajas tarifas rentables, ellas han tratado de simplificar el producto que han ofrecido. En particular, ellos han generalmente usado tarifas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

simples y procedimientos de reservación, y no han ofrecido interlínea o servicios de transferencia a sus pasajeros, trabajando puramente en una base de punto a punto. En el contraste más fuerte, las firmas GDS han estado orgullosas de apuntar hacia la sofisticación de sus servicios los cuales pueden ofrecer al pasajero a través del agente de viajes. Un pasajero hoy puede contactar a su agente de viajes y hacer una reservación multi-sector muy compleja en cualquier número de distintas aerolíneas, enfrentando al mismo tiempo problemas tales como selección de asiento y requerimientos de menús especiales. Se les puede dar información acerca de cualquier tarifa que esté en oferta, porque todas las firmas GDS mantienen enormes bases de datos de sus tarifas. Finalmente, pueden reservar cualquier requerimiento extra que pudieran tener para tales servicios tales como renta de auto o alojamiento en hoteles.

Por supuesto, las firmas GDS argumentan que tal sofisticación viene a un costo y ellos dirían que los honorarios por reservación que se cobran representan un muy buen valor por dinero, dado el rango de servicios en oferta. El problema es que los clientes de las aerolíneas de bajas tarifas no necesitan este nivel de sofisticación, sin embargo se les pide que paguen por el, porque los honorarios por reservación son recaudados en una base de comisión fija. Peor aún, los honorarios por reservación, si necesitaran pagarse representarían un componente significativo en su tarifa. Una tarifa por reservación de \$3.50 dólares es una irrelevancia con, digamos, una reservación para un boleto de regreso en *Business Class* a Australia que podría costar \$5,000 dólares. Esto, ciertamente no está en una tarifa baja de punto a punto de, digamos, \$75 dólares.

El resultado de esta controversia es que la industria de los GDS había sido rehuida por las aerolíneas de bajas tarifas. La más antigua de ellas, *Southwest Airlines*, paga únicamente por un bajo nivel de participación en uno de los GDSs, *SABRE* y no tiene ninguna relación con los otros. También trata de fomentar activamente reservaciones que le permitan evitar a los honorarios por reservación completamente, a través de sus propios centros telefónicos o el Internet. En Europa, *Easynet* es un ejemplo de una aerolínea de venta directa, evitando completamente el sistema de distribución de las agencias de viajes. Por medio de hacer esto, ha también evitado cualquier necesidad de ser desplegada en las bases de datos de las firmas de GDS y ha sido capaz de sumar la eliminación de las tarifas por reservación GDS a los ahorros en comisiones que ha alcanzado.

Es difícil definir la naturaleza de la amenaza ejercida sobre la industria de los GDS por las nuevas aerolíneas de bajas tarifas. Las propias aerolíneas claman que su éxito más grande había estado en generar nuevos flujos de tráfico y en atraer pasajeros del transporte superficial, en vez de estar en obtener acciones de mercado a expensas de las aerolíneas tradicionales. Sin embargo, en su momento, muchos de los pasajeros que transportan, no habrían proporcionado honorarios por reservación a las firmas de GDS de ningún modo. Algunas, sin embargo, habrían venido de tales aerolíneas y de aquellas que en realidad representan una pérdida de ingresos a la industria de los GDS. Ellos proporcionan una lección - más extensamente aplicable en esta industria - de que el desarrollo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del producto debe proporcionarle a la gente lo que necesitan y están preparados para pagar, y nada más.

Sobretudo, las cuestiones de estrategias de distribución se encuentran hoy entre las más contenciosas en todo el campo de la mercadotecnia de las aerolíneas. Es esencial que las aerolíneas deban controlar sus canales de distribución porque es grandemente su dinero el que está en riesgo a través de estos canales. El problema es que proteger el control del canal a largo plazo quizá choque con los objetivos a corto plazo de maximizar ingresos, especialmente dadas las poderosas posiciones que los mayoristas de la industria y los vendedores a menudeo han sido capaces de construir.

El establecer y mantener el control del canal de distribución requiere que las aerolíneas sigan un rango de canales alternativos, para terminar con la situación donde un canal - el agente de viajes - es aplastantemente dominante. También significará una inversión substancial en el concepto de la administración de marcas, el tema del siguiente capítulo.

8. Manejo de Marca en la Mercadotecnia de las Aerolíneas

El manejo de marcas está recibiendo creciente atención en la mercadotecnia de las aerolíneas hoy. Hay optimismo acerca de que adoptando conceptos de marca desarrollados en otras industrias, los transportistas serán capaces tanto de añadir valor a su producto (y por consiguiente revertir la larga tendencia a declinar las ganancias promedio), y asegurar mejor control de sus canales de distribución. En nuestra experiencia, sin embargo, que el problema es que hay una gran cantidad de incompreensión en la industria. El objetivo de este capítulo es aclarar los problemas, y establecer las maneras en que las aerolíneas pueden hacer el mejor uso de sus técnicas de uso de marca.

8.1 "Marcas" y "Mercancías"

8.1.1 El concepto de marca

En términos de entender el concepto de una marca, es mejor pensar en términos de un espectro. De un lado del espectro, hay productos que los clientes perciben como puras "mercancías". Del otro lado, hay situaciones donde ellos reconocen la existencia de poderosas marcas.

Una "mercancía" puede definirse como cualquier situación donde los clientes no perciben significativas diferencias en los productos de los proveedores que toman parte. Tales situaciones son comunes. Como ya se ha mencionado, en el Reino Unido por lo menos, el mercado de la gasolina es un buen ejemplo. Pocos conductores tienen fuertes preferencias por el tipo de gasolina que le ponen a su auto. En vez de eso, toman en cuenta un rango de factores cuando deciden que gasolinera usar, ninguno de los cuales esta relacionado a la calidad o falta de ella de los diferentes tipos de gasolina que ofrecen. Muchas personas entrarán a la siguiente gasolinera que vean después de decidir que necesitan llenar el tanque. Otras se decidirán por la gasolinera donde la gasolina es mas barata. Algunas - especialmente aquellas con autos de la compañía donde la gasolina es pagada por el empresario - escogerán una gasolinera con el mejor esquema de lealtad donde los pagos por gasolina se traducirán en regalos a través de un programa de recompensas.

Las situaciones de mercancía son fundamentalmente malas desde el punto de vista de la mercadotecnia. Porque los compradores no tienen fuertes preferencias ellos solo pueden atraerse por medio de descuentos o incentivos. Los mercados de mercancías son por consecuencia caracterizados por extensa competencia y frecuentemente bajos márgenes de ganancia. La industria de la aviación tiene un mercado de mercancías clásico - el asiento de avión incluido en los arreglos de vacaciones por paquete. Este es el caso en Europa principalmente, donde la industria es dominada por aerolíneas charter, pocas, si acaso tienen una presencia de marca significativa. La mayoría de las personas cuando reservan sus vacaciones con un agente de viajes especifican el destino que les gustaría visitar. Si se menciona una marca es normalmente la

marca del operador de viajes que organiza sus vacaciones. Casi nunca es la marca de la aerolínea que los llevará allá. De hecho, muchas personas no saben la identidad de la aerolínea hasta que llegan al aeropuerto el día de su salida.

Es posible para los productores en los mercados de mercancías el hacer ganancias satisfactorias, pero aquellos que lo hacen son casi siempre aquellos que están verticalmente integrados a sus canales de distribución, ya sea poseyendo o siendo poseídos por las firmas que comprenden estos canales. Este es ciertamente el caso el mercado de la gasolina, donde como hemos discutido, las firmas que refinan la gasolina a partir del petróleo crudo generalmente también poseen o concesionan una red de gasolineras. Ellos son capaces de tener significativas ganancias de tales distribuidoras. Una preocupación por ellas sin embargo, es la creciente proporción de gasolina que se vende a través de gasolineras de supermercado, ahora con aproximadamente un tercio del mercado en el Reino Unido en manos de estos distribuidores. Ellos no tienen lazos formales con las refinerías de gasolina, pero tienen un creciente y substancial poder de negociación con ellos. Como consecuencia los refinadores están encontrando mucho más difícil alcanzar ganancias aceptables en el sector controlado por los supermercados.

Si las situaciones de mercancía traen problemas significativos, es claramente mejor en muchos casos para las firmas apuntar hacia el estatus de "marca" en lugar de apuntar hacia el estatus de "mercancía". Una marca se define como cualquier situación donde los clientes perciben significativas diferencias en los productos de los proveedores que participan. Las razones por las que lo hacen son de vital importancia para entender el concepto de manejo de marcas. Para muchos productos, algunas de las razones para su estatus de marca pueden encontrarse en los llamados diferenciadores tangibles de marca. Estos son funciones de un producto que pueden en realidad experimentarse a través de los sentidos del gusto, apariencia, olfato etc. Por ejemplo, alguien quizá tenga preferencia por un tipo particular de sopa porque es más espesa que otras marcas, o por una marca de autos porque creen que tiene un sistema de aire acondicionado superior.

Los diferenciadores tangibles de marca son importantes para casi todas las marcas. De hecho, aquellas que no los tienen, o que los tienen en un grado insuficiente, frecuentemente tienen que enfrentar problemas de falsificación. (Esto es porque es demasiado fácil reproducir el producto y vender artículos falsificados en competencia con los genuinos). Es raramente posible, sin embargo, construir marcas poderosas en las bases de diferenciadores tangibles únicamente. La razón es que un diferenciador tangible de marca que produzca una ventaja de mercadotecnia transitoria, porque puede frecuentemente emparejarse o sobrepasarse muy fácilmente por los competidores de la firma. El productor de la sopa más espesa quizá obtenga crecimiento a corto plazo en sus ventas, si los consumidores prefieren la sopa espesa sobre la ligera. El hecho de que prefieran esta sopa forzará a las firmas

rivales a espesar sus propias sopas, algo que podrán hacer muy fácilmente con un ligero ajuste a la receta que usan.

La industria de las aerolíneas ciertamente tiene su parte de valores tangibles de marca fácilmente igualables. Esto sucede especialmente en tales áreas como la comodidad de los asientos y los estándares en el servicio de comida. Los años recientes han visto una continua corriente de aerolíneas que relanzan al mercado sus productos de Primera Clase y Clase de Negocios. La piedra angular de tales relajamientos son normalmente mejores asientos con un área de asentamiento más grande y servicio de comida mejorado. Proporcionando inversión a la aerolínea, frecuentemente se puede obtener un mejoramiento a corto plazo en el mercado de acciones. El hecho de que se pueda, sin embargo, forzar a otras aerolíneas a responder con mejoras a su propio producto las cuales normalmente sobrepasan, en vez de solo igualar, los estándares alcanzados por el transportista innovador. El resultado final es costos más altos para todos los competidores, sin un cambio significativo a largo plazo en el mercado de acciones.

El hecho de que los valores tangibles de marca sean frecuentemente fácilmente igualables significa que las marcas poderosas no pueden basarse solo en ellas. El poder de marca es normalmente dependiente en valores de marca psicológicos, que no pueden igualarse rápidamente por sus rivales. Si es que quieren igualarse, esto solo puede hacerse después de la inversión de mucho tiempo, dinero y esfuerzo.

Con respecto a los valores de marca psicológicos, los muy comunes y muy poderosos se relacionan al orgullo, estatus y aspiraciones de aquellos que usan una marca en particular. En muchos mercados, los autos BMW o Mercedes tienen exactamente ese atractivo. El conductor de un BMW, se beneficia por supuesto, de valores tangibles de marca relacionados con cosas tales como excelencia de ingeniería y comodidad interior, y no dudaría en señalar a estos factores como los dominantes en su decisión de comprar el auto. Sin embargo, ellos quizá también sientan que manejar un BMW es un signo de que han tenido éxito en sus vidas, y de que son alguien a quien mirar hacia arriba y admirar por aquellos menos prósperos que ellos mismos. Marcas similarmente aspiracionales son Rolex, Jaguar, Ferrari.

Otro valor de marca psicológicamente común es el de la diversión. De muchas maneras, el éxito de *McDonald's* como una marca de comida rápida puede atribuirse, por mucho a la percepción de los clientes de que las tiendas *McDonald's* son lugares divertidos a los cuales ir, mas que por la comida y bebida que ofrecen. *Disney* es una poderosa marca de diversión en la industria del entretenimiento, junto con la marca *Virgin* teniendo una fuerza similar, aunque la marca *Virgin* ha sido ahora estirada para abarcar un rango mucho mas amplio de productos de lo que fue el caso en su base original en la industria del entretenimiento. El tema del estiramiento de marca es discutido más a fondo en este capítulo.

Algunas marcas intentan posicionarse como confiables. Esto sucede especialmente con firmas largamente establecidas tales como BMW y GE. Para ellas la confiabilidad es un poderoso diferenciador psicológico de marca porque les permite defender su fuerte posición contra el ataque de rivales más nuevos. Una percepción de ser confiables puede establecerse y sostenerse únicamente después de un largo período de amistoso intercambio con los clientes. No es algo usualmente creíble cuando lo dicen los nuevos participantes.

Esta discusión de los fundamentos de marca ha sido larga pero necesaria. Muestra que el posicionamiento de marca es un tema complejo y difícil. El hecho de que lo sea propone la cuestión de porqué las marcas pueden ser útiles para las aerolíneas, y los métodos que deben usarse para construir y posicionar marcas. Estos problemas forman el tema de las siguientes dos secciones.

8.1.2 El valor de las marcas

Las marcas fuertes traen a las firmas dos beneficios. Primeramente, le agregan valor al producto, permitiéndoles a los productos de marca venderse a un precio Premium comparado con aquellos que se perciben meramente como mercancías. En segundo lugar, ellos asisten a las firmas en establecer y mantener control de sus canales de distribución.

La habilidad de las marcas de agregar valor es substancial y aún, a pesar de algunas amenazas que han aparecido en años recientes, más allá de disputa. Por ejemplo, los autos BMW se venden a un substancial precio Premium comparados con otros autos con una especificación de producto comparable. La gente paga mucho más por entrenadores con una marca fuerte asociada a ellos que por aquellos sin tal nombre. Mientras las aerolíneas luchan contra el problema de una baja continua en sus ganancias promedio, ellas pueden esperar razonablemente que el énfasis en el manejo de marcas pueda por lo menos hacer una contribución a detener esta tendencia.

La contribución que las marcas pueden hacer hacia asegurar el control de los canales de distribución es menos clara, pero aún de vital importancia. Ya hemos discutido el concepto de "Súper ganancias". Estas son las ganancias obtenidas que están muy por encima de las ganancias "normales" que se necesitan para mantener una firma en el negocio. Ellas se acumulan a las firmas que son capaces de establecer y mantener el control de un canal de distribución a través del ejercicio del poder de mercado. Generalmente, tal control se disputa entre los fabricantes, mayoristas, vendedores a menudeo y agentes.

En muchos mercados hoy, han sido los mayoristas y los vendedores a menudeo los que han sido capaces de establecer el control de los canales de distribución, a expensas de los fabricantes. Esto ha ocurrido especialmente en campos tales como la venta al menudeo de comestibles, donde como hemos visto vendedores a menudeo tales como (en el Reino Unido), Tesco, Sainsburys y Asda dominan el mercado. Mientras han hecho esto, ellos han invertido una gran cantidad en el desarrollo de productos de "marca propia", por lo cual los bienes

son comprados de productores de fuera y se añade la etiqueta de marca propia de los vendedores de menudeo previo a la venta en los supermercados e hipermercados los cuales constituyen ahora la mayor parte de la escena de la venta de comestibles a menudeo.

Los bienes de marca propia pueden venderse a precios relativamente bajos (ayudando a las firmas a defender y expandir su distribución de mercado), mientras que aún permite altos márgenes de ganancias. La razón para esto es que los vendedores a menudeo están en una posición excelente para hacer que un proveedor juegue contra otro, aumentando sus propios márgenes de ganancia a través de "Súper ganancias" mientras restringen las ganancias de los proveedores a niveles necesarios para mantenerlos dentro del negocio. Con respecto a esto, es instructivo notar que los tempranos 1990s fueron un período de seria recesión en el Reino Unido, con márgenes de ganancia de la mayoría de las firmas significativamente afectados por pobres condiciones de intercambio. Durante este tiempo, *Tescos* y *Sainsbury*, los más grandes supermercados de ventas a menudeo, continuaron haciendo ganancias récord en un momento en que los retornos a capital de sus proveedores cayeron significativamente. Esto fue porque habían establecido exitosamente control de sus canales de distribución.

A pesar del extenso dominio de "marca propia", ha habido sectores significativos donde su avance ha sido resistido exitosamente. Un caso notable de esto ha sido en la venta al menudeo de cigarros. Las mas grandes cadenas de supermercados han lanzado cada una cigarros de "marca propia", presumiblemente de calidad aceptable y a precios por debajo de aquellos de las marcas de cigarros de los productores. La penetración alcanzada por las marcas propias se ha mantenido pequeña, y mucho mas baja de lo que ha sido el caso en la mayoría de los otros sectores de la venta a menudeo en los supermercados. La razón, por supuesto, es que el mercado de cigarros está ocupado por algunas de las marcas más poderosas del mundo, con marcas tales como *Marlboro*, *Camel* y *Lucky Strike* todavía aplastantemente dominantes. Debido a la fuerza de estas marcas, se piden por marca en los expendios de tabaco de los supermercados. En consecuencia los supermercados no tienen otra opción mas que surtirlos, pero no pueden alcanzar las mismas ganancias de ellas como lo hacen en el sector de las marcas propias porque ellas no tienen el mismo grado de control de canal de distribución.

Las batallas por el control de los canales de distribución se encuentran extensamente dominantes en la mercadotecnia de las aerolíneas. Tal control se disputa entre las propias aerolíneas, los operadores de viajes y otros mayoristas, y el sector de las agencias de viajes. Como se discutió en el capítulo anterior, es absolutamente esencial que las aerolíneas deban establecer y mantener el control de sus canales de distribución porque, en su mayoría, es su dinero el que está en riesgo. Si una aerolínea puede asegurar que cuando la gente va a un agente de viajes, ellos exijan que se les registre con ese transportista y no otro, ellos habrán dado un paso significativo hacia el conveniente control del canal.

Esto es porque la habilidad de los agentes de hacer que un proveedor juegue contra otro buscando el mejor trato para ellos mismos habrá sido eliminada.

Sobre todo, la inversión en marcas puede traerles a las aerolíneas ventajas que valen la pena, y hacer una contribución real al alcance de ganancias satisfactorias.

8.2 Construcción de marca en la Industria de las Aerolíneas

8.2.1 Fundamentos para la Construcción de Marca

Al desarrollar una estrategia para la construcción de marca, las aerolíneas deben antes que nada decidir sobre las bases que serán usadas para el desarrollo de marca. Aquí, es útil distinguir entre corporativos y sub-marcas.

Las marcas corporativas son aquellas que se basan en el nombre de intercambio de una firma - carros *Ford*, aspiradoras *Phillips* etc. El grado al que son enfatizados varía de industria a industria. En algunas - el negocio de las aerolíneas es un buen ejemplo - casi toda la actividad de construcción de marca se realiza al rededor de marcas corporativas. En otras, las marcas corporativas son de poco o ningún significado. Por ejemplo, en el mercado de cigarros, los fumadores están frecuentemente inconscientes de cual compañía ha en realidad manufacturado los cigarros que están fumando. Por ejemplo, no está claro cuáles de las importantes son marcas de las industrias *Philip Morris* y cuáles son de *RJ Reynolds* o *BAT*.

Las Sub-marcas son aquellas que existen bajo una sombrilla corporativa. En el mercado de autos, por ejemplo, algunos de los valores de marca son corporativos, pero algunos se relacionan con modelos individuales bajo la sombrilla corporativa. *Ford* es en sí mismo una importante marca corporativa, pero modelos tales como *Mondeo*, *Focus* y *Fiesta* (para usar nombres de marca en el Reino Unido) son dirigidos a diferentes segmentos del mercado y cada uno tiene diferentes valores de marca asociados a él.

En la industria de las aerolíneas, ha habido pocos desarrollos exitosos de sub-marcas. Muchas aerolíneas han tratado de lanzar sub-marcas basadas en las clases de cabinas, particularmente en sus Clases de Negocios, pero pocas de ellas han tenido un impacto real. Son excepciones la marca *British Airways Club World* y quizá también la marca *Upper Class* desarrollada por *Virgin Atlantic*.

Otro intento muy común en el manejo de sub-marcas en la industria de las aerolíneas ha sido construir tales marcas en las bases de un concepto de servicio. "Shuttle" se ha convertido en una marca bien reconocida tanto en los mercados domésticos en el Reino Unido como en el noreste de los Estados Unidos, mientras que los conceptos de servicio "La Navette" de *Air France* y "Rapidair" de Canadá son similares tanto en la naturaleza de la operación que describen como en la manera en que el intento se ha hecho para construir una sub-marca al

rededor del concepto de servicios de transporte corto de alta frecuencia. En el lado opuesto del mercado, *Concorde* es un exitoso ejemplo de una sub-marca.

Al momento de escribir esta investigación, la relación entre los corporativos y los administradores de sub-marcas en la industria de las aerolíneas quizá esté sufriendo un cambio significativo. Ya hemos anotado en el capítulo 3, la tendencia a que las aerolíneas se junten en un pequeño número de grandes alianzas globales. Si se quiere que estas alianzas se mantengan juntas y que alcancen lo que las aerolíneas que sean miembros esperan que resulte de ellas, el manejo de marca quizá tenga un papel crucial que jugar. Hasta ahora, los nombres de las aerolíneas han tendido a formar las marcas corporativas, con, como hemos visto un desarrollo muy limitado de sub-marcas bajo la sombrilla corporativa. En el futuro, las marcas de aerolíneas individuales quizá lleguen a percibirse como las sub-marcas, bajo la sombrilla de una marca corporativa basada en la alianza. La alianza que quizá se ha movido más lejos en esta dirección es la que pioneramente utilizaron *United Airlines* y *Lufthansa*, donde se ha hecho una significativa inversión en construcción de marca a través del nombre de marca de *Star Alliance*. Es un punto importante de controversia hasta el punto en el cual las marcas basadas en la alianza deben integrar las marcas de aerolíneas individuales dentro de una alianza, un tema que analizaremos a profundidad durante el desarrollo de este capítulo.

8.2.2 Posicionamiento de Marca

Una vez que se ha tomado una decisión acerca de las bases para la construcción de una marca, las aerolíneas deben decidir sobre los valores que posicionará su marca. Estas deben abarcar una correcta mezcla de valores de marca tangibles y psicológicos, para que la marca sea tanto poderosa como defendible.

El punto de partida en el proceso de posicionamiento de marca es, por supuesto, la estrategia de negocios de la aerolínea. Algunas aerolíneas tienen su objetivo principalmente en el viajero de negocios. Otras se orientan más hacia el mercado de tiempo libre, u operan solamente en el negocio del flete aéreo. Muchos transportistas apuntan hacia una presencia en los más importantes segmentos de mercado, una estrategia que conlleva especiales problemas de posicionamiento de marca los cuales discutiremos más adelante. Las correctas posiciones de marca para estos diferentes tipos de aerolínea serán muy diferentes.

Este punto se vuelve especialmente claro cuando presentamos el siguiente factor que debe considerarse - las necesidades de clientes en los segmentos de mercado seleccionados por las aerolíneas. El primer capítulo de esta investigación verso sobre la cuestión de las necesidades del cliente, y puso énfasis especial en la diferencia entre las necesidades "aparentes" y "verdaderas". Las necesidades "aparentes" se definieron como las necesidades que la persona en cuestión con mucho gusto admitirá si se le pregunta. Las

necesidades "verdaderas" son más profundas, y representan la motivación real para el comportamiento de compra del cliente.

En términos de las necesidades del cliente, hay una que todos ellos tienen en común, la de la seguridad. Se puede decir que todos los pasajeros le tienen miedo a volar. Hay simplemente un espectro de estiramiento desde aquellos que están ligeramente preocupados por ello a aquellos que están muy asustados por toda la experiencia. Debido a ello, todas las aerolíneas deben construir sus marcas en la base de un valor de marca de seguridad, y aquellos que hacen cualquier cosa para comprometer esto, (por ejemplo, integrándose al patrocinio de un deporte peligroso tal como carreras de carros) cometen un error muy serio.

Una vez que el valor fundamental de la seguridad ha sido aceptado, la variedad de las necesidades del cliente le da a la aerolínea significativas opciones cuando posiciona marcas. Por ejemplo, una aerolínea enfocada al viajero de negocios tendrá que enfocarse en valores tangibles de marca tales como puntualidad, confiabilidad y frecuencia. En términos de valores psicológicos, es sabido que muchos viajeros de negocios están consientes del prestigio y del estatus. Una aerolínea que busque atraerlos debe en su momento posicionar su marca de tal manera que sugiera que es el transportista de elección para la gente exitosa, quienes saben el tipo de aerolínea en que les gusta que los vean volar. De muchas maneras, esta ha sido la exitosa posición de marca alcanzada por *Swissair*.

Para aerolíneas que se enfocan en el mercado del tiempo libre, ellos sabrán que muchos de sus clientes tendrán el precio del boleto como un factor primordial al tomar las decisiones de por cual aerolínea viajar. Por consiguiente, las aerolíneas orientadas a los viajeros de placer tienen que posicionarse como la opción de valor por dinero, ofreciendo las tarifas más bajas posibles mientras mantienen los estándares de seguridad y proporcionando aceptables niveles de puntualidad y comodidad a los pasajeros. *Southwest Airlines* ilustra perfectamente este posicionamiento.

Con respecto a las necesidades de los pasajeros, los problemas de posicionamiento de marca más difíciles son enfrentados por las muchas aerolíneas que buscan ser bien representadas tanto en sus viajes de negocios (debido a sus altas ganancias) como en sus viajes de tiempo libre (debido a sus niveles de crecimiento más altos que el promedio). Estos transportistas tienen que posicionarse como la aerolínea de elección para el viajero de negocios consiente del estatus, y como la solución de valor por dinero para el viajero de tiempo libre que busca una tarifa barata. Estas dos posiciones representan una contradicción, una que no ha sido frecuentemente enfrentada exitosamente.

Como en muchos otros aspectos de la mercadotecnia de las aerolíneas, la cuestión del ciclo de intercambio tiene que llevarse a discusiones acerca del posicionamiento de marca. Los sentimientos de la gente hacia gastar dinero tienden a ser muy diferentes en momentos a la alza en el ciclo comparados con

los tiempos de recesión. En periodos prósperos, gastar de una manera extravagante y llamativa quizá sea de lo más común. No será así durante recesiones. Algunas marcas pobremente posicionadas tienen valores de marca que son apropiadas para los periodos a la alza, pero dejan a su marca mal expuesta cuando las cosas se tornan mas difíciles.

La cuestión del análisis de intervalo del mercado es crucial para el posicionamiento exitoso de una marca. La esencia de una marca es que se perciba como única y diferente de los ofrecimientos de los proveedores rivales. Tal percepción es poco probable si los clientes creen que todas las funciones de los productos que toman parte son similares. Al posicionar marcas, las firmas necesitan realizar estudios sobre las maneras en que sus rivales son percibidos, y posicionar su marca de tal manera que se enfoque en áreas donde sean vistos como fuertes y sus rivales débiles. Uno puede asumir que este fue el pensamiento detrás del posicionamiento de marca adoptado por la aerolínea *Lauda Air* cuando fue establecida por el antiguo corredor de carros *Nikki Lauda*. *Lauda* se posicionó como una marca alegre y jovial, en fuerte contraste con la imagen sólida de su principal rival *Austrian Airlines*.

Un factor final que debe considerarse en el correcto posicionamiento de una marca podría ser aquel del interés nacional. Esto será de obvia importancia para una aerolínea poseída por el estado el cual podría estar en necesidad de continuo apoyo financiero por parte de los contribuyentes. Aún para las aerolíneas privadas, sin embargo, pocas pueden operar exitosamente sin una medida de apoyo favorable por parte de los gobiernos. Esto quizá se necesite en áreas tales como el otorgamiento de derechos de rutas internacionales, o en favorable acceso a la demanda en un aeropuerto congestionado. El enmarcar mensajes de que la aerolínea se comporta patrióticamente, o proporcionar substanciales beneficios a la economía nacional quizá sea especialmente útil. Cualquiera que sea el criterio que se use, el posicionamiento correcto de una marca de aerolínea será un proceso demandante y complicado. Es ciertamente un proceso que debe basarse en correcta investigación y análisis, en vez de en una corazonada y conjeturas.

8.2.3 El Proceso de Construcción de Marca

Uno de los grandes conceptos erróneos es que la construcción de una marca es tarea fácil, y que proporciona una panacea fácil a los problemas de una firma. Una vez que se ha alcanzado un acuerdo sobre los valores que posicionarán la marca, es esencial que el proceso se concentre en la entrega de las promesas que están implícitas en el posicionamiento de la marca.

Este crucial requerimiento es mas obvio con la cuestión de los valores de marca tangibles. Claramente, será un desastre de construcción de marca si una aerolínea tiene un accidente fatal, o, peor aún, una serie de tales accidentes. Todas las aerolíneas deben hacer la seguridad absoluta la piedra angular de su marca, y fallar en entregar esta característica de producto será algo muy serio.

La puntualidad es también un buen ejemplo. Muchos transportistas han tratado de posicionarse como la aerolínea "a tiempo", Aeroméxico es un ejemplo de esto, sin embargo, como vimos en el capítulo 4, la puntualidad es una de las características de producto más difíciles de entregar en la práctica, y muchas fallan en hacerlo.

Con debilidades de producto en el área de los valores de marca tangibles, debe tenerse en mente que su efecto no será neutral. Una aerolínea con un récord de puntualidad pobre siempre alejará a sus clientes cada vez que un vuelo llegue tarde. El efecto en las percepciones del cliente con respecto a la aerolínea serán, sin embargo, especialmente serias si el transportista ha estado tratando de transmitir un mensaje de marca con una campaña de publicidad basada en un slogan como el de Aeroméxico: "La aerolínea más puntual del Mundo".

Con los valores de marca psicológicos, la entrega, o la falla al hacerlo, será más sutil, pero aún importante en la construcción de una marca. Por ejemplo, una aerolínea quizá escoja un posicionamiento basado en la propuesta de que es una "ganadora" - una compañía exitosa con la cual las personas exitosas querrán ser asociadas. Sería entonces un error significativo involucrarse en un trato de patrocinio con un equipo de football no exitoso que perdió cada partido que jugó.

Una vez, y solo una vez, que una aerolínea tenga confianza en que puede entregar los valores que posicionarán la marca, puede entonces proceder a la siguiente etapa de la construcción de marca, aquella de la comunicación de la mercadotecnia. Este tema es cubierto al final de nuestra investigación capítulo 9. Por el momento, sin embargo, debe enfatizarse que casi todo el trabajo de comunicación de la mercadotecnia puede jugar un papel en la construcción de marca, y que un gasto muy substancial será casi con certeza necesario si una marca poderosa desea construirse y sostenerse. Debe desarrollarse publicidad que contenga mensajes que reflejen valores de marca fundamentales y consistentes así como también cualquier actividad de mercadotecnia en base de datos que la aerolínea realice. La política de patrocinio puede ser un componente especialmente poderoso de la construcción de marca, pero debe usarse de modo correcto. Si no lo es, tendrá un impacto negativo en vez de positivo en la marca. Tal como veremos más adelante. Un componente crucial y final de las comunicaciones de mercadotecnia de una aerolínea será la de las relaciones con los medios. Los poseedores y editores de los medios se refieren a la industria de las aerolíneas como de un alto perfil. Las malas noticias siempre causarán problemas y tendrán un impacto potencialmente desastroso en una marca de aerolínea si los ataques son sostenidos y a largo plazo. Las historias positivas tendrán un efecto fuertemente beneficioso y el mantenimiento de relaciones fuertes con los medios será de gran importancia para obtener la cobertura que ayude a una construcción de marca a largo plazo.

Un punto final sobre la construcción de marcas es que las marcas fuertes son raramente construidas rápidamente (sin embargo pueden destruirse

rápidamente). Es de vital importancia que las firmas adopten un principio de "quédate con el" al enfatizar fuertes valores de marca en una base a largo plazo. Uno solo tiene que mirar al poder alcanzado por la marca *Marlboro*, donde los valores de corazón no han sufrido ningún cambio por cerca de 40 años para ver la verdad de este enunciado. En la industria de las aerolíneas, *Singapore Airlines* da una ilustración igualmente buena de la importancia de la consistencia en el exitoso desarrollo de la marca.

8.3 Estrategias de Marca

La discusión ha llegado hasta un punto en donde hemos cubierto los fundamentos del posicionamiento y construcción de marca. Todas las firmas deben tomar decisiones estratégicas sobre el manejo de sus marcas y esta sección intenta describir estas decisiones. Un área principal de debate en muchas industrias es si la inversión debe dirigirse hacia el desarrollo de nuevas marcas, o hacia la compra de las ya existentes de otras firmas. El desarrollo de una nueva marca permite a la firma para empezar, una hoja de papel en blanco, y usar los valores de marca que vayan con su estrategia de negocios y sus posibilidades. También puede ser que el resultado final del proceso sea una significativa ventaja, la cual puede en su momento ser vendida en un momento posterior. El problema es que la construcción de marca es un negocio riesgoso, caro, y que toma tiempo. Por cada una de las marcas que se presentan y que eventualmente se vuelven éxitos valiosos, hay muchas otras que resultaron ser fallas costosas.

La construcción de nuevas marcas es tan riesgosa que en muchas áreas de la economía, marcas establecidas son compradas y vendidas, en vez de desarrollar nuevas. Esto quizá ocurra como una transacción específica, o quizá sea la fuerza impulsora detrás de la actividad de fusión y sustitución. Un ejemplo ha sido la reciente sustitución de los carros *Rolls-Royce* por parte de *BMW* de Alemania - un caso claro donde el precio pagado por *BMW* estuvo significativamente por encima del valor de los valores tangibles de *Rolls-Royce*. Este pago extra esencialmente representó el valor establecido por *BMW* sobre la marca *Rolls-Royce*. Tal actividad es rara en la industria de las aerolíneas. Hay pocos ejemplos donde una marca poseída por una aerolínea ha sido vendida a otra como una transacción única. Esto refleja el énfasis de la industria en marcas corporativas en vez de sub-marcas. Un caso donde puede decirse que esto ha tenido lugar fue en 1988 cuando *Pan American*, desesperada por dinero y en una condición cercana a la bancarrota, vendió sus rutas *Shuttle* en el noreste de los Estados Unidos a *USAir*. El precio pagado estuvo significativamente por encima del valor de las posesiones tangibles transferidas, con esto siendo posible argumentar que el pago extra fue por la marca *Shuttle*.

Con las actividades de fusión y sustitución manejadas por la adquisición de marcas, las reglas de posesión que aún dominan a la industria de la aviación significan que las fusiones y las sustituciones son en cualquier caso mucho menos comunes que en una industria "normal". Donde las fusiones y las sustituciones

que en realidad ocurren, solo lo hacen en la base de aerolíneas del mismo país fusionándose (o, en el caso de la Unión Europea, transportistas dentro del mismo bloque de intercambio).

Cuando en realidad ocurren fusiones y sustituciones, es ciertamente y no generalmente el caso que ellas son movidas por el deseo del poseedor de adquirir la marca de la aerolínea a la que está intentando sustituir. De hecho, la situación más común es que la marca de la aerolínea que se está sustituyendo se eche a la basura y cualquier rastro de ella desaparezca en el tiempo mas corto posible. Este fue ciertamente el caso, por ejemplo cuando *USAir* sustituyó a *Piedmont Airlines* en los Estados Unidos a finales de los años 1980. La marca *Piedmont* fue abandonada completamente, a pesar del hecho de que su reputación había sido buena - probablemente mejor que la de *USAir*.

Un raro ejemplo de donde una marca de aerolínea ha sido retenida después de haber sido sustituida, ha venido con la adquisición por parte de *British Airways* de la aerolínea francesa *Air Liberté* en 1996. *Air Liberté* continúa siendo una marca significativa en el mercado doméstico francés, a pesar del hecho de que la marca está ahora completamente poseída por BA. Presumiblemente *British Airways* ve un valor en la amplia familiaridad con la marca *Air Liberté* que existe en Francia, e intenta retenerlo.

La compra y venta de marcas en la industria de las aerolíneas quizá sea rara, pero hemos visto un gran número de ejemplos de reposicionamiento de marca. El ejemplo mas extremo de esto, ha sido cuando las aerolíneas con una presencia significativa en el mercado de las aerolíneas de tiempo libre, tratan de reposicionar su marca para que les ayude a alcanzar penetración al segmento de los viajes de negocios. Hay ciertamente factores que quizá los lleven a intentar esto. Las ganancias de los viajes de negocios son mucho más altas, y también tiende a ser una actividad de todo el año - con resultantes ventajas de flujo de dinero - en vez de mostrar la aguda temporalidad normalmente característica de los viajes de tiempo libre. Generalmente, sin embargo, los problemas al hacer esto han sido insuperables, con cuestiones de posicionamiento de marca entre las mas intratables.

Dos aerolíneas bien conocidas que intentaron tal transición casi al mismo tiempo fueron la aerolínea canadiense *Wardair* y el transportista británico *Air Europe*. Ambas habían construido una fuerte presencia en el mercado de tiempo libre con énfasis en los vuelos charter para el viajero de vacaciones. Ambos anunciaron en 1987 que iban a reposicionarse radicalmente, siendo su futuro objetivo de mercado el viajero de negocios. En cada caso, el movimiento fue una falla desastrosa. *Wardair* fue pronto sustituida en una condición cercana a la bancarrota por *Canadian Airlines* mientras que *Air Europe* se fue a sindicatura en 1991. (Un antiguo socio de franquicia aún sobrevive en Italia y usa el nombre de *Air Europe*).

Entre los problemas que ambas aerolíneas tuvieron estuvo la enorme inversión requerida para hacer la transición. Ellos reconocieron - correctamente - que necesitarían una nueva flotilla de aeronaves más pequeñas para poder empujar las frecuencias al nivel requerido por los viajeros de negocios. Irónicamente, ambas seleccionaron el *Fokker 100* e hicieron un gran compromiso de adquirir nuevas aeronaves de *Fokker*. Desafortunadamente, esto requirió de un gran flujo saliente de dinero antes de que los productos pudieran ser presentados, los cuales harían a las aerolíneas atractivas para el viajero de negocios. Al mismo tiempo ellas fueron estorbadas por una marca que se percibía como orientada a los viajes de tiempo libre y, en el caso de *Air Europe*, asociada con vacacionistas jóvenes, ruidosos y de mal comportamiento. Sus marcas fueron incapaces de atraer a los viajeros de negocios conscientes del estatus, y en realidad no llegó como sorpresa que fueran aplastados por sus dificultades financieras antes de que la marca reposicionada pudiera obtener sus tan esperadas recompensas. El reforzamiento de marca obviamente necesita ser una estrategia constante en el proceso de manejo de cualquier marca digna de confianza. Muchas marcas tienen dificultades de vez en cuando, debido a la inhabilidad por parte de las firmas que las poseen para entregar los valores de marca consistentemente. Cuando esto sucede, los problemas de entrega deben ser resueltos, y entonces, y solo entonces el trabajo de comunicación de marca debe ser realizado para llevarla de regreso a su fuerza original.

Otro caso donde el trabajo de reforzamiento de marca quizá se requiera es cuando los gustos y modas cambian. Los años 80 vieron un lado difícil del negocio y del pensamiento económico, y muchas marcas fueron posicionadas para reflejar esto. Durante los años 90, una filosofía más suave y humanitaria se puso de moda, y fue necesario para las marcas cambiar de acuerdo con esto. Uno puede asumir que el reposicionamiento de marca realizado por *British Airways* en la segunda mitad de los 90 (el cual fue acompañado por un controversial cambio en la identidad corporativa de la aerolínea) fue en parte en respuesta a estas filosofías en evolución.

Dos problemas interesantes en la estrategia de marca son aquellos del estiramiento y el del manejo conjunto de marca. Una estrategia de estiramiento de marca es donde los valores de marca desarrollados al rededor de un producto se usan para mercadear otros. Tales estrategias se han vuelto crecientemente comunes en años recientes, notablemente en la industria del cigarro donde las marcas originalmente desarrolladas para los cigarrillos están ahora usándose para mercadear cosas tales como ropa para actividades al aire libre y viajes.

En la industria de las aerolíneas, el uso del estiramiento de marca ha solo alcanzado hasta ahora resultados mezclados. Una aerolínea - *Virgin Atlantic* - es en realidad en sí misma, una extensión de la marca *Virgin* que empezó su vida en la industria del entretenimiento. Muchos transportistas han intentado estirar su propia marca hacia negocios relacionados con los viajes, tales como hoteles y operaciones de viajes. Hay actualmente algunas sugerencias de que las áreas

lucrativas para inversión quizá se encuentren en productos de servicios financieros relacionados con los viajes tales como seguros de viaje y cheques de viajero.

Los beneficios potenciales del estiramiento de marca son claros, en eso influyen a la inversión hecha en la marca. Los problemas, sin embargo, son igualmente distinguibles. Un ejercicio de estiramiento de marca se relaciona con una casa de cartas gigante, donde si los valores esenciales relacionados con el corazón de la marca son socavados, la casa completa se colapsa. También, el estiramiento de marca corre el riesgo de que el tiempo de administración y los recursos financieros de la firma sean diluidos, por negocios acerca de los cuales la firma sabe poco y donde hay pocas sinergias entre las nuevas actividades y el negocio central. Donde quizá se argumente que existen tales sinergias - entre una aerolínea y, digamos, una cadena de hoteles - el valor de la sinergia quizá se reduzca al hecho de que ambos negocios son vulnerables a las bajas en el ciclo de intercambio.

De algunas maneras, un mejor acercamiento a la influencia de la inversión de marca es aquella de la concesión de marca (*brand franchising*). La concesión tiene una historia larga en la industria de las aerolíneas, habiendo comenzado en los Estados Unidos en los 70. Sin embargo, se ha vuelto mucho más común en los 90, y puede ser vista como parte de la tendencia hacia la consolidación y el surgimiento de alianzas globales que se discutió en el capítulo 3.

La esencia de las relaciones de concesión como se han desarrollado en la industria de las aerolíneas, es que una aerolínea más pequeña firma un contrato con una más grande, a través de rentar su marca. Esta le compra respetabilidad al pequeño transportista, en razón de que es posible que los pasajeros lo perciban en una mejor luz con respecto a los aspectos técnicos tales como la seguridad y la puntualidad. La pequeña aerolínea también se beneficia porque es capaz de incorporarse al programa de viajero frecuente del transportista más importante, y compartir su código GDS (para que pueda aparentar que ofrece servicio en línea a los pasajeros que se conectan). Finalmente, la pequeña aerolínea también se beneficia porque su socio actuará como su global Agente General de Ventas y un incremento substancial en ventas debe ser el resultado.

Para la aerolínea grande, las ventajas también son claras. Será capaz de cobrar substanciales cuotas de concesión, y tales cuotas constituirán un útil incremento en las ganancias. Aún más significativamente, ganará alimentación importante en su sistema de tráfico de viaje largo, sin los costos de proporcionar tal alimentación ella misma. Las grandes aerolíneas generalmente encuentran difícil alcanzar costos competitivos en rutas ligeras, principalmente porque estas rutas requieren pequeñas aeronaves que a su vez no permiten que se distribuyan los altos costos de operación sobre un número más grande de asientos. Las aerolíneas más pequeñas, con salarios más bajos para los pilotos en particular, estarán en mejor posición para hacerlo.

A pesar de estas ventajas, la concesión trae desventajas, tanto a las aerolíneas grandes como pequeñas involucradas en ello. La aerolínea más pequeña tiene que aceptar el pago de las cuotas de concesión, y la pérdida de buena parte de su independencia. Su socio más grande dictará tales decisiones como librea de aeronaves, uniformes para el personal, comodidad de los asientos y estándares de servicio. Para las aerolíneas más grandes, los problemas se centran principalmente al rededor de la cuestión de la integridad de marca. Si alguien reserva con una aerolínea más importante, ellos esperan que el servicio lo proporcione esa aerolínea, usando una aeronave jet. Con la concesión, ellos quizá lleguen al aeropuerto para encontrar que en realidad estarán volando con el socio de computadora, en un *turbo-prop*. Sin embargo, aunque es incorrecto, los *turbo-props* todavía se consideran por muchas personas lentos y anticuados, y quizá sientan que la promesa de la aerolínea no se ha cumplido si tienen que viajar en uno de ellos.

Sobre todo, es imposible exagerar la contribución que puede darse por parte del manejo de marcas que valen la pena en la mercadotecnia de las aerolíneas de hoy. Las marcas pueden agregar valor, y dar a los transportistas la mejor oportunidad posible de establecer y mantener control de sus canales de distribución. Es un tema al que debe dársele el mayor énfasis posible.

9. Mercadotecnia de Relaciones

Llegamos ahora a uno de los aspectos que en la actualidad son de los más demandantes dentro de la mercadotecnia de aviación: la aplicación de los conceptos de construcción de relaciones. En teoría, la segmentación del mercado aéreo significa que las aerolíneas deben estar bien posicionadas para aprovechar algunas de las técnicas de la mercadotecnia de relaciones. Sin embargo, mientras han intentado hacerlo, han surgido costos muy substanciales, costos que hacen la cuestión del regreso del capital que se obtiene de la inversión, un tema controversial.

9.1 Fundamentos de la Mercadotecnia de Relaciones

9.1.1 Algunas definiciones

Un error común en la industria de las aerolíneas es asumir que la "mercadotecnia de relaciones" es solo una manera más impresionante de describir un Programa de Viajero Frecuente de la aerolínea. Esto es fundamentalmente erróneo. Un programa de viajero frecuente quizá sea parte de una sana inversión en construcción de relaciones - de hecho por el momento casi siempre lo es - pero los métodos de mercadotecnia de relaciones deben abarcar mucho más que un simple programa de millaje. Permítanme empezar con una definición:

La mercadotecnia de relaciones es una filosofía de mercadotecnia por la cual una firma da igual o mayor énfasis al mantenimiento y reforzamiento de sus relaciones con sus clientes existentes así como para la necesaria búsqueda de nuevos clientes.

Dada la naturaleza de la definición, a las aerolíneas debe recomendárseles el uso de técnicas de Mercadotecnia de Relaciones. Como vimos anteriormente, el mercado aéreo de viajes de negocios consiste en un número relativamente pequeño de personas que vuelan mucho cada una. De hecho, en muchos países, el número promedio de viajes que se hacen cada año es frecuentemente más de diez por persona. Además, ellos quizá sean parte del mercado de viajes de negocios por muchos años. Ellos quizá sean promovidos a un trabajo que requiera de viajes intensivos a mediados o finales de sus veintes, y efectuar esa rutina de trabajo, por veinte o treinta años más. Para usar la jerga de la mercadotecnia de relaciones, esto significa que tienen un valor de tiempo de vida (*High Lifetime Value*) extremadamente alto. Una aerolínea que se gane la lealtad del pasajero cuando empiezan sus viajes de negocios ganará substanciales sumas si esta puede retener tal apoyo durante la vida profesional de la persona. Igualmente, una aerolínea que falla en ganarse tal lealtad debe referirse a ello como una pérdida severa.

Además de la cantidad de dinero que está en juego, los métodos basados en relaciones, frecuentemente traen con ellos la ventaja de que una vez que la lealtad ha sido establecida - un proceso que por supuesto será costoso - un

incremento subsecuente al negocio puede obtenerse a una bajo costo. Una vez que alguien se ha decidido por una aerolínea en particular, la aerolínea solo tiene la tarea de persuadirlo a que siga tomando la misma decisión. Esto debe ser relativamente fácil, porque será cuestión de reforzar en su mente lo correcta que fue su decisión original. Si por otro lado, un transportista necesita persuadir a alguien de volar con ellos quien hasta ahora ha estado viajando con un competidor, ellos necesitarán convencerlo de que su selección original fue errónea. Con la naturaleza humana siendo como es, pocos de nosotros fácilmente admitimos nuestros errores. El atraer el negocio lejos de los competidores necesitará por consiguiente el empleo de una persuasión a toda prueba, y tales negocios quizá tengan costos de mercadotecnia mucho más altos asociados con ello.

Dos definiciones restantes son importantes - aquellos que "abogan o son partidarios" pro relaciones y aquellos que las "destruyen". Hasta hace pocos años, la principal preocupación de mercadotecnia en la industria de las aerolíneas era simplemente dividir a aquellas personas que eran clientes de una aerolínea de aquellos que no lo eran. Hoy, se está dando mucha más atención a la naturaleza y la fuerza de las relaciones entre la firma y sus clientes.

Una relación "que aboga por la misma" es donde alguien no solo compra de la firma en cuestión, sino que actúa como representantes de la firma recomendándoles a otras personas que también lo deben hacer. Una relación "Destructiva" es una donde un cliente potencial no compra de la firma, y también hace todo lo que puede para persuadir a otras personas a que no lo hagan, mencionando las muchas insuficiencias de la firma. Claramente, el tener un alto número de Abogados o Partidarios será una ventaja significativa, mientras que la existencia de un gran ejército de Destruidores será una gran - y posiblemente insuperable - desventaja. La cuestión de la construcción de relaciones Partidarias está de ese modo en el corazón de la mercadotecnia de relaciones para todas las firmas, notablemente las aerolíneas. Hacia ese aspecto nos dirigimos ahora.

9.1.2 Construyendo relaciones Partidarias

En cualquier industria, las relaciones partidarias solo resultan si se sigue un número de filosofías básicas. De estas, la más fundamental es la transacción directa. Por ejemplo, pocas personas que fueron engañadas en la compra de un auto de segunda mano regresarán al mismo vendedor de autos que les cobró de mas. En la industria de las aerolíneas, la gente se sentirá enojada y defraudada si ellos subsecuentemente encuentran que una aerolínea tenía una tarifa mucho mas baja en oferta de la que ellos en realidad pagaron - Una causa de queja crecientemente común. Tal cobro extra podría resultar un error si el dinero extra obtenido hubiera que ser usado contra la pérdida de la lealtad de los clientes porque ellos sintieron que fueron usados de una manera inaceptable.



Un segundo aspecto crucial de la construcción de relaciones es el de entregar promesas. Las aerolíneas generalmente no son firmidas al hacer afirmaciones en su publicidad y promoción. De hecho, si uno mira la publicidad de muchas aerolíneas con una pobre reputación, la propuesta parece ser que viajar con ese transportista será la experiencia más maravillosa y perfecta del mundo, con vuelos a tiempo, asientos cómodos, comida excelente y, especialmente la más cálida de las bienvenidas por parte del personal que tiene contacto con los clientes. Aquellos que en realidad escojan volar con ellos encontrarán que en la práctica hay retrasos, que las aeronaves están sucias, los alimentos incomibles y que el personal que tiene contacto con los clientes es grosero y está desmotivado. Si lo hacen, sentirán una sensación de traición debido a las falsas pretensiones que han sido hechas, y muy probablemente formarán una relación destructiva con la aerolínea que será difícil cambiar.

De cerca, junto con la entrega de promesas estará la cuestión del cuidado. La gente tiende a formar relaciones partidarias con firmas donde sienten que la firma se preocupa por ellos como individuos. El cuidado puede, por supuesto, tomar muchas formas diferentes además de la entrega de promesas mencionada en el párrafo anterior. La gente puede sentir que la firma está mostrando una actitud de cuidado si los mantiene informados acerca de nuevos desarrollos de servicio u ofertas que quizá ellos encuentren atractivas. Ellos sentirán especialmente esto si sienten que la firma tiene respuestas positivas a un motivo de queja.

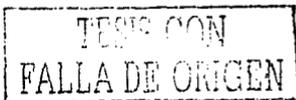
Un fundamento final y crucial en la construcción de relaciones es la de la gratitud. Si alguien compra lealtad de una firma en particular, ellos esperarán razonablemente que se reconozca esta lealtad. Tal reconocimiento, quizá venga en un esquema de recompensa. De igual o mayor importancia, aunque simple, incondicionales expresiones de agradecimiento por el negocio que han llevado a la firma en cuestión. Tales expresiones son asombrosamente raras.

Dada la complejidad de la tarea de construcción de relaciones, solo se le puede enfrentar estratégicamente. Una aerolínea que busque construir fuertes relaciones con su cliente necesitará moverse más allá en un amplio frente. Como deben hacerlo forma el tema de la siguiente sección.

9:2 Componentes de una Estrategia de Mercadotecnia de Relaciones

La piedra angular de una estrategia de construcción de relaciones es que la firma debe saber quienes son sus principales clientes, y la naturaleza exacta de la relación del cliente con la firma. Esto significará una inversión substancial en la captura y administración de datos.

En términos de los datos que serán necesarios, claramente las aerolíneas necesitarán conocer la información demográfica de sus clientes. Esto incluirá cosas obvias acerca de nombre, dirección, título de empleo etc. Tal información debe ser correcta, actualizada y no duplicada para que pueda ser útil. Además



se requerirá información acerca de las necesidades de los clientes. Hoy, no debe ser necesario para los clientes de las aerolíneas detelegrafiar sus requerimientos particulares cada vez que hacen una reservación. Ellos esperan que las aerolíneas sepan sus preferencias con respecto a cosas tales como requerimientos dietéticos y asientos preferidos.

Una segunda área donde se necesitarán datos es en la llamada información de actividad (*activity information*). Esta describe lo que el cliente compra de la firma en cuestión, donde y cuando. Las aerolíneas necesitan saber las rutas que vuela la gente, la clase de servicio en que vuelan y el tipo de tarifas que usan. Solo si lo hacen ellos pueden hacer circular material de mercadotecnia de comunicación el cual será relevante para el grupo particular de requerimientos de cada cliente.

Un área de manejo de base de datos final y más difícil es la integración de los datos demográficos y de actividad con la información de las relaciones con los clientes. De vez en cuando, los clientes quizá tengan una causa de queja de la aerolínea. Mas adelante analizaremos la cuestión de una política de relación efectiva con el cliente para manejar la situación cuando lo hagan. Por el momento, sin embargo, es importante enfatizar que la información de las relaciones con el cliente debe integrarse a la base de datos general de la aerolínea. Si esto no sucede, existe un riesgo de daño severo a las relaciones establecidas. Por ejemplo, alguien que acababa de quejarse de un vuelo retrasado estará furioso si poco después de haberlo hecho recibiera una circular por parte de la aerolínea diciendo que tiene un estándar muy alto de puntualidad.

La única noticia buena acerca del manejo de base de datos en la industria de las aerolíneas hoy, es que el poder de computación, almacenaje y procesamiento de datos es ahora mucho mas barato de lo que solía ser. Obteniendo e introduciendo los datos necesarios y asegurando la integración de sistemas correctos será aún una tarea muy costosa y demandante.

En términos de la información demográfica sobre reales y potenciales clientes, por mucho, los mejores datos son los que los clientes mismos dan voluntariamente. Como veremos en breve, el gran beneficio que los Programas de Viajero Frecuente les traen a las aerolíneas es que proporcionan una fuente disponible de información en base de datos que las personas dan voluntariamente. También ayudan a las aerolíneas a mantener tal información actualizada, informándoles sobre cuando cambian su dirección. También debe ser fácil producir una integración entre tales datos demográficos y los datos de actividad, pidiéndoles a las personas que mencionen un número de referencia cada vez que hacen una reservación o documenten (*check in*) para un vuelo. Ellos generalmente estarán deseosos de hacerlo, porque quieren asegurarse de que se dé crédito apropiado a su cuenta de millaje. Por supuesto, todavía será necesario para el transportista trabajar duro para capturar los datos, asegurándose de que su propio personal de contacto siempre capture los datos, aún en momentos en que se encuentren muy ocupados.

9.2.1 El Manejo de la Calidad

Ya hemos visto que el mantener promesas es la piedra angular de una estrategia de construcción de relación. Si las aerolíneas entregan lo que prometen en términos de asuntos tales como seguridad, puntualidad, limpieza de las aeronaves y buen manejo del equipaje, ellos habrán alcanzado mucho en términos del establecimiento y mantenimiento de relaciones partidarias con sus clientes más importantes. Si fallan en hacerlo, ellos rápidamente se conocerán como la aerolínea que se debe evitar.

El manejo de la calidad propone problemas especiales generalmente para las industrias de servicio y en la industria de la aviación en particular. En las industrias de servicios el resultado es instantáneamente perecedero en el momento en que se produce. No es posible fabricar el producto y después volverlo a revisar antes de entregarlo al cliente como puede hacerse, por ejemplo en la industria automotriz y de aparatos electrodomésticos. En aviación, no solo existe el problema de la naturaleza perecedera de la producción. El proceso de producción es en sí mismo complejo, donde las actividades de muchos diferentes departamentos tienen que juntarse de manera correcta y en el momento correcto si se pretende mantener la calidad del producto. Esto sucede especialmente en áreas tales como la seguridad y la puntualidad.

Hay ahora amplio reconocimiento de que el manejo efectivo de la calidad viene del punto más alto de la organización y de que es una tarea continua que nunca termina. Las circunstancias cambian, y una continua adaptación a tales cambios será necesaria. Los estándares declinarán inevitablemente también a través del tiempo a menos que se realice un constante esfuerzo para asegurar que no lo hagan. Generalmente, esto significará asegurarse de que las cosas avancen en pequeños incrementos, sobre un amplio frente, continuamente, a través del tiempo. La imponente iniciativa quizá se necesite ocasionalmente si las cosas han declinado mucho, pero el pensamiento a corto plazo frecuentemente se dirige hacia una mejora inmediata, la cual, sin embargo, se pierde rápidamente mientras los estándares caen nuevamente.

9.2.2 Relaciones con los Clientes

Las políticas de relaciones con los clientes son un área donde se ha hecho un substancial progreso hacia un pensamiento más iluminado en años recientes, con un reconocimiento creciente del hecho de que una sana inversión aquí puede hacer una contribución substancial a una estrategia de construcción de relaciones. En el pasado, la tendencia entre las aerolíneas era referirse a las personas que se quejaban como un fastidio, del cual librarse tan pronto como fuera posible. El departamento de Manejo de Quejas era frecuentemente visto como un lugar apartado de las funciones de la aerolínea, poblada solo por personal desmotivado y de pobre calidad. Hoy, más y mejores transportistas ven esta función como una importante oportunidad, donde las relaciones pueden repararse, y reforzarse para el futuro.

Todas las aerolíneas experimentarán fallas en el servicio de vez en cuando. Por supuesto, si estas fallas son frecuentes, muestran que hay un serio problema al que necesitan atender a través de un programa de manejo de calidad como se discutió en la última sección. Si esos programas se aplican correctamente pueden hacer de las fallas en el servicio eventos raros, pero es realista decir que no pueden eliminarse completamente.

Cuando ocurre una falla en el servicio, los pasajeros afectados se dividen en dos: aquellos que se quejan y aquellos que no lo hacen. En el pasado la tendencia era mirar más favorablemente a los que no se quejaban que a los que se quejaban. Esto estaba muy mal. Es menos probable que la gente que no está satisfecha pero no se queja vuelva a comprar nuevamente de la firma que los ha defraudado. Peor aún, ellos quizá tomen un papel "Destructor" con respecto a la firma, diciéndoles a todos los que quieran escucharlo lo mala que es. En contraste, aquellos que si se quejan, y cuyas quejas se atienden correctamente, frecuentemente compran nuevamente de la firma y su relación con ella quizá sea en realidad fortalecida en vez de debilitarse por su mala experiencia.

Hay un gran número de reglas las cuales deben seguirse en una efectiva política de relaciones con el cliente. Primeramente, los clientes encontrarán fácil, en vez de un reto hacer que la manera en que ven las cosas se conozca. Aquí los números gratuitos pueden ser especialmente importante, asumiendo que se le de gran publicidad a su existencia. En segundo lugar, una vez que se ha recibido una queja, se debe hacer un pronto reconocimiento. Si el cliente con queja deja un número telefónico, se le debe llamar el mismo día en que se recibe su llamada o su carta, y una fecha límite inequívoca de la fecha en la cual tendrán más información se les debe proporcionar. Esta fecha debe por supuesto respetarse. En términos de la exacta respuesta que debe darse, el requerimiento más importante es que la aerolínea debe dar una clara disculpa. Esta disculpa debe incluir posición del problema. Los clientes no están interesados en una detallada autopsia donde la aerolínea intente, digamos culpar de un vuelo retrasado a la compañía de alimentos que falló en entregar la comida a la aeronave a tiempo. Ellos sienten que si un transportista está obteniendo un servicio pobre de sus proveedores, esta debe cambiarlos por unos que sean más confiables.

Una vez que se ha ofrecido una disculpa, la atención puede ahora dirigirse a restablecer la fuerza de la relación del cliente con la aerolínea. Hacer esto debe suponer dar compensación financiera o - un incentivo particularmente atractivo - ofrecer un boleto gratis en un vuelo de temporada baja (*off-peak flight*) donde la aerolínea sabe que tendrá asientos vacíos y donde los pasajeros insatisfechos ojalá puedan ver los estándares de servicio normales y mucho mejores. Una posibilidad más allá es que se les ofrezca a los pasajeros bonos en millas para su cuenta en el programa de viajero frecuente.

Tal respuesta debe tener éxito al tratar las preocupaciones de los clientes. Sin embargo, debe enviarse una carta de seguimiento, después de un período de

pocas semanas, preguntándole a la gente si están completamente satisfechos con la respuesta de la aerolínea.

Un método tan generoso de manejar las quejas, por supuesto, lleva a la posibilidad de abuso. Existe un claro riesgo de que la gente se queje sin tener una verdadera razón, esperando una compensación. Esto quizá sea un riesgo especial una vez que una queja inicial ha sido hecha y ha sido tratada favorablemente.

El tratar con este problema será una cuestión de énfasis. Las quejas fraudulentas podrían convertirse en un significativo problema si una política de relaciones con el cliente es en exceso generosa. Igualmente, sin embargo, hay una posibilidad de que clientes valiosos sean alejados si las compensaciones no son lo suficientemente generosas. De estos riesgos, el segundo debe verse como mucho más serio, y algunas pérdidas por fraude deben aceptarse como inevitables. Con objeto de minimizarlos, sin embargo, necesita reunirse información en base de datos de cada persona que se queja. Debe pronto volverse evidente la gente que está haciendo esto en una base sistemática.

9.2.3 Comunicación de Mercadotecnia

La cuestión de la mercadotecnia de la comunicación forma el tema del siguiente capítulo, cuando se dará atención substancial a la cuestión de usar bases de datos para mensajes de objetivo (*targeted messages*). Sin embargo, por ahora, es muy poco probable que cualquiera formará una positiva relación con una firma a menos que la firma se tome la molestia de comunicarse con ellos. Como veremos en esta investigación, la cuestión de usar bases de datos en una estrategia de comunicación de mercadotecnia es ahora controversial, con resistencia por parte del consumidor a lo que ven como "correo chatarra" al parecer incrementándose inexorablemente. El uso correcto de una base de datos en esta forma puede, sin embargo, significativamente reforzar una relación. Puede usarse para proporcionar a los clientes información útil. Puede permitirles a las firmas hacer atractivas ofertas y atraer a futuros clientes. Finalmente puede usarse - aunque sea muy raro - para que las firmas tengan una oportunidad de expresar su gratitud a los clientes por su continuo apoyo.

9.2.4 Esquemas de lealtad

Este capítulo empezó con el correcto enunciado de que la "Mercadotecnia de Relaciones" es acerca de mucho más que un programa de viajero frecuente. Sin embargo, tiene que reconocerse, que probablemente ningún programa de construcción de relaciones puede alcanzar su completo potencial sin incorporar un esquema de lealtad de algún tipo. Tales esquemas han proliferado en muchas áreas de la venta al menudeo en años recientes, con la mercadotecnia de la lealtad ahora, por ejemplo, un aspecto muy importante de la mercadotecnia de la gasolina, los comestibles y las tarjetas de crédito. Sin embargo, son las aerolíneas, a través de sus programas de viajero frecuente las

que estuvieron entre las pioneras de esta forma de mercadotecnia y quienes lo han, posiblemente desarrollado a su más completa extensión. La siguiente sección está completamente dedicada a los Programas de Viajero Frecuente (*Frequent Flyer Programme*) (FFP).

9.3 Programas de Viajero Frecuente

9.3.1 Historia y Estatus Actual

Los Programas de Viajero Frecuente ahora tienen una larga historia en la industria de las aerolíneas. Como se mencionó en el capítulo 4 de este trabajo, el primer programa fue introducido por *American Airlines* en 1981. Fue un éxito inmediato, y la dirección de *American* fue pronto seguida por todas las demás grandes aerolíneas en los Estados Unidos.

En el resto del mundo, el inicio fue más lento. En ese tiempo, la competencia era aún callada en muchos mercados como resultado de las regulaciones del gobierno, mientras muchas aerolíneas tenían miedo de los costos que el FFP podría traer con el - miedos que a un grado considerable - han resultado ser justificados. Hubo un momento decisivo, sin embargo, en 1991 cuando *Pan American* y *TWA* perdieron sus posiciones como los transportistas Americanos a la cabeza en el Atlántico Norte. Ellas fueron reemplazadas por *American*, *United* y *Delta*, tres aerolíneas con un bien establecido y poderoso programa de viajero frecuente. Reconociendo la intensidad de la competitiva amenaza que estas aerolíneas impondrían, transportistas Europeos, dirigidos por *British Airways* y *Lufthansa*, rápidamente lanzaron sus propios programas. Ellos fueron a su vez seguidos por muchas aerolíneas en el lejano Oriente. Al momento de escribir esta investigación (principios de 1999), la situación es que casi todas las aerolíneas significativas tienen su propio programa FFP, o son socias en un programa de empresa conjunta. Además los programas de viajero frecuente, están muy ligados a la tendencia de la industria de las aerolíneas a consolidarse en agrupaciones de alianza, con la amalgamación de los Programas de Viajero Frecuente de cada miembro de la alianza dentro de un programa global que parece ser parte de la estrategia de todas las alianzas.

Hoy, los programas de viajero frecuente están en el corazón de la mercadotecnia en la industria de las aerolíneas. De hecho, es mucho más difícil aislar a las aerolíneas que no tienen un programa de las que aquellas que sí lo tienen. La aerolínea de Emiratos basada en UAE es todavía un raro ejemplo de un transportista que hasta ahora no ha invertido en un FFP.

Dada su prevaleciente presencia en la industria puede imaginarse que los programas de viajero frecuente fueron un elemento no controversial en la mercadotecnia de las aerolíneas. Nada podría estar más lejos de la verdad. Los transportistas se enfrentan a los retos de mantener sus programas compellivos en un mercado crecientemente maduro y saturado. Hay también un gran número

de nuevas controversias que ahora están apareciendo, y que decidirán el futuro papel que jugarán los FFP.

Para investigar estos problemas más a fondo es necesario que primero se mire al difícil acto de equilibrio que constituye la piedra angular de manejar un exitoso FFP hoy. Para ser competitivos, las aerolíneas deben hacer a sus programas lo suficientemente atractivos para atraer y retener miembros. El problema es que, si lo hacen, ellas corren el riesgo de que el programa se vuelva excesivamente costoso de administrar. Calcularemos ahora como debe atacarse este equilibrio.

TABLA 66
Como Influyen los Programas de Viajero frecuente.

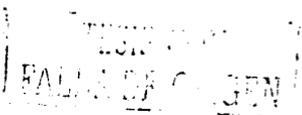
Numero de veces que los viajeros de negocios Escogieron vuelos con la finalidad de incrementar millas y puntos en sus respectivos Programas de viajero frecuente.	Porcentaje dentro del reporte de los incrementar sus agentes de viajes.
Siempre o casi siempre	57
Mas de la mitad de las veces	24
La mitad de las veces	9
Menos de la mitad de las veces	4
Casi nunca	2
Otra respuesta	3
	<hr/> 100

Fuente: US General Accounting Office.

9.3.2 Requerimientos de los Miembros del Programa de Viajero Frecuente

Para que un programa atraiga miembros, claramente debe ser uno donde los créditos se puedan construir rápidamente, para que las recompensas se hagan disponibles en un momento temprano. Para que esto suceda, deben estar disponibles generosos créditos cuando alguien viaja en los propios vuelos de la aerolínea, especialmente si ellos usan un boleto caro de Primera Clase o Clase de Negocios. Al mismo tiempo, la aerolínea tendrá que firmar extensos acuerdos de sociedad con otras aerolíneas que sirven rutas que no cubre el primer transportista. Esto permitirá que se reúnan créditos en cualquier vuelo que la persona tome. También esperarán oportunidades para reunir puntos cuando se hospeden en hoteles, renten autos, o usen sus tarjetas de crédito. En algunos programas ahora, se puede obtener puntos cuando se compran artículos como ropa, gasolina, y comestibles.

Una vez que se reúnen los puntos, el requerimiento al programa de parte de los clientes es que no haya tiempo límite en su validez. Esto les permite usarlos para



una recompensa pequeña, pero inmediata, o para un proyecto más importante para el cual la colección de muchos años será necesaria.

Claramente, una estructura de recompensas generosa también será atractiva. Los vuelos gratis siempre han sido y seguirán siendo, la principal recompensa en oferta en un FFP. Aquí lo que espera el miembro del programa es que haya pronta disponibilidad de asientos, aún en los momentos de más demanda de la temporada alta, cuando es más probable que quieran volar. También esperarán ser capaces de usar sus puntos para obtener una mejora a Clase de Negocios o Primera Clase cuando ellos viajan. En ambos casos, ellos requerirán que la aerolínea tenga acuerdos con otras aerolíneas para que las millas puedan usarse con otros transportistas, dando una amplia opción de destinos.

Además de las recompensas de vuelos gratis, hoy los miembros de FFP esperan oportunidades de recompensa las cuales no necesariamente están relacionadas con viajes. Si alguien vuela, digamos, treinta veces al año, quizá no sea una tentación muy atractiva para él, tomar un tedioso vuelo treinta y uno. Frecuentemente se refiere a tal vuelo como el efecto de "Vacaciones de caminata para el cartero" (*walking holiday for the postman*). En vez de eso, recompensas de no-viaje tales como lecciones de golf o un vuelo en globo quizá sea mucho más atractivo y un Programa de Viajero Frecuente debe tener una amplia variedad de recompensas en oferta si quiere ser completamente competitivo.

Además de las recompensas disponibles cuando alguien está rescatando sus millas, hoy los miembros de un FFP esperan extensivos beneficios que estén disponibles para ellos cuando viajan por negocios. Ellos serán atraídos por una línea telefónica separada cuando hacen reservaciones, por un mostrador de documentación separado y especialmente por instalaciones de espera que les permitan un ambiente perfecto mientras esperan sus vuelos. Ellos también esperarán una estructura de membresía continua que les permitirá acceso a más y más privilegios mientras aumenta la cantidad de vuelos que toman.

Estos puntos constituyen los más importantes que atraerán miembros a unirse y a apoyar un programa de viajero frecuente. Hay, sin embargo, algunos problemas menos importantes, pero aún significativos que también deben tomarse en cuenta. Por ejemplo, los miembros del programa esperan tener derecho a regalar o vender créditos a otras personas - la mayoría de los programas prohíben esto, debido al miedo de la aerolínea a perder ingresos. También requieren que las aerolíneas mantengan records correctamente y se oponen fuertemente si ellos encuentran que frecuentemente están teniendo que contactar al transportista porque sus vuelos no están siendo registrados correctamente. Finalmente, ellos esperan que se les envíen estados de balance de su millaje regularmente, o - mejor aún - que esa información esté disponible en línea a través de Internet. El proceso de rescate de millas debe, por supuesto ser fácil y sencillo en vez de ser una batalla.

TABLA 67
Clase seleccionada según el nivel del ejecutivo de la Compañía

	Board directors	Senior managers	Middle/junior managers
Rutas Cortas			
Primera	12	1	--
Negocios	40	3	14
Económica	42	62	77
Otras	6	7	9
Rutas Largas			
Primera	19	3	1
Negocios	49	46	26
Económica	17	34	53
Otras	15	17	20

Todos los valores son porcentajes.
Times (1998)

Fuente: The

9.3.3 Programas de Viajero Frecuente

Requerimientos por parte de las Aerolíneas. Dada la competitiva naturaleza del mercado de los FFP, las aerolíneas necesitan mantener un especial y cercano control de sus programas. Si ellos fallan en hacerlo, los costos asociados con ellos se volverán rápidamente excesivos.

Fundamental para la cuestión de un programa que sea efectivo en costos está la cuestión del control de la demanda. El Programa de Viajero Frecuente debe estar enteramente integrado con los ingresos de la aerolínea y los sistemas de manejo de demanda para que, hasta donde sea posible, la gente que canjea millas por boletos gratis use asientos en vuelos de temporada baja que de otra manera volarían vacíos. Idealmente, se debe tener este objetivo. Un objetivo típico sería que en el 95% de las ocasiones el canjeador de FFP ocupe un asiento de otra manera vacío.

Junto con el control de la demanda, el mayor énfasis posible debe dársele a la adquisición de material de base de datos. Cuando se unen al programa se debe pedir a los nuevos miembros el proporcionar extensa y útil información para la base de datos. Si ellos se niegan a darla, entonces no debe permitírseles unirse al programa, porque el uso efectivo de la base de datos para la mercadotecnia de base de datos es ahora la clave para que las aerolíneas obtengan valor-por-dinero de una inversión en FFP. Al mismo tiempo que se colecta información para la base de datos, se debe tomar cualquier oportunidad para construir el Programa de Viajero Frecuente como una ganancia en vez de un centro de costos. Esto puede hacerse ahora porque la mercadotecnia de lealtad está de moda en muchas industrias, y las firmas en estas industrias están siempre buscando innovadoras maneras en las cuales recompensar a sus mejores clientes. Más allá de cualquier cuestión, el viajar gratis es un incentivo muy atractivo especialmente para las personas que no viajan por negocios. Un

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

creciente número de aerolíneas ahora venden créditos de millaje a otros negocios, y están obteniendo ganancias que valen la pena por hacerlo. Por supuesto que si lo hacen, esto ejerce una fuerte presión sobre ellos para tener ofertas creíbles de amortización y proporcionar a sus clientes un programa de incentivos de valor-por-dinero.

En términos de requerimientos de la aerolínea, los límites de tiempo de validez de un crédito de FFP permanecen controversiales, pero posiblemente se convertirán más y más en una característica de la escena de los FFP. Ellos quizá ciertamente se vuelvan un programa menos atractivo al cual unirse y apoyar, pero ellos significan que es muy probable que el programa produzca genuina lealtad mientras que aquellas personas que se unen al programa saben que tendrán que tomar al menos sus viajes con una sola aerolínea si es que quieren obtener una buena recompensa dentro de los tres años de validez que estos créditos típicamente tienen.

Otro factor en la imposición de los límites de crédito son los requerimientos algunas veces impuestos sobre las aerolíneas por sus auditores. Los créditos por millaje que han sido emitidos por una aerolínea pero no han sido canjeados representan una desventaja, la cual presumiblemente, debe incluirse en la hoja de balance de la aerolínea. Este es especialmente el caso de un transportista que se encuentra al borde de la bancarrota, porque los poseedores de los créditos posiblemente quieran canjearlos pronto, y de repente, ante tal situación. Ellos sabrán que si la aerolínea se va a sindicatura y sus posesiones son liquidadas, ellos no serán más que acreedores no seguros, con pocos derechos, sobre la compañía en bancarrota. Esta fue exactamente la situación que se presentó con *Pan American* a principios de los años 90.

Hoy, las aerolíneas tienen demandas por parte de los auditores exitosamente resistidas, por la inclusión de créditos de FFP no canjeados como un recurso pasivo en sus hojas de balance, aunque algunos en realidad incluyen un estimado de los recursos pasivos como una nota a las cuentas en sus reportes anuales. Ellos algunas veces lo han hecho introduciendo tiempos límite a la validez de los créditos para limitar la creación de recursos pasivos, y argumentando que el advenimiento de ingresos modernos y sistemas de manejo de demanda les permite controlar el uso de la demanda muy de cerca. Ellos pueden prevenir una aceleración de la amortización de FFP aún en circunstancias en las que de otra manera esto sería el resultado.

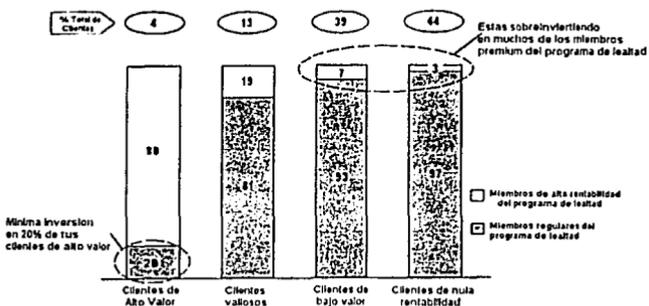
Grupos de membresías son ahora un componente especial del modernísimo Programa de Viajero Frecuente. Típicamente, los programas tienen tres grupos generalmente disponibles, con cada uno otorgando progresivamente niveles más altos de privilegios para aquellos que vuelan más. Un reconocimiento proporcionalmente mayor se da a aquellos que usan boletos de Primera Clase y de Clase de Negocios. Muchos programas también tienen un cuarto, y más fuerte grupo, que solo puede ser recompensado por el CEO de la aerolínea u

otros gerentes de mayor antigüedad, cuyo favor la aerolínea está especialmente ansiosa por buscar.

Las membresías en grupos, de muchas maneras mejoran el atractivo del programa, y siempre es una experiencia placentera para un miembro del equipo de ventas de la aerolínea el informar a alguien que ha sido promovido a un grupo más alto de membresía. Sin embargo es esencial que la gente sea degradada así como promovida, con esta degradación ocurriendo si ellos no viajan lo suficiente, aunque esto frecuentemente causará una reacción de enojo. La razón es que si esto no se hace, los grupos más altos se convierten en una moneda devaluada. También, la gente puede permanecer leal a una aerolínea hasta que ha obtenido la tarjeta dorada del transportista, pero luego cambiarse a otra para ver si pueden coleccionar más de esas tarjetas.

Un final e interesante requerimiento de las aerolíneas de un Programa de Viajero Frecuente es que debe aclarárseles a las personas cuando se vuelven miembros, que la aerolínea se reserva el derecho de cambiar las reglas del programa a través del tiempo. Las condiciones del mercado en la industria de las aerolíneas cambian marcadamente de acuerdo al estado en el ciclo de intercambio. En tiempos boyantes, las aerolíneas pueden crecer con el mercado. Durante periodos más difíciles, ellos solo pueden incrementar sus negocios a expensas de otros aumentando sus ganancias en un mercado estancado. Debido a estos factores, los términos de un Programa de Viajero Frecuente tendrán que ser más generosos durante periodos a la baja, pero pueden ser correspondientemente menos atractivos, y menos costosos, en el punto más alto del ciclo de intercambio.

TABLA 68



Segmentación de valor basada en el estatus de los programas de lealtad.

Fuente: Roland Berger

9.3.4 El Futuro

Hemos ahora discutido un rango de problemas que afectan la efectividad y los costos de un Programa de Viajero Frecuente hoy. Sin embargo, la mercadotecnia es una materia dinámica y cambiante, y este es especialmente el caso con los esquemas de Viajero Frecuente. Ahora debemos voltear hacia la cuestión de su futuro.

Un primer punto de debate es si tienen un futuro o no. Ya hemos visto que los 90 y principios del 2000 vieron un marcado cambio en la manera en que sus viajeros de negocios compraban sus boletos. Anteriormente el "cliente" era usualmente la persona que viajaba, quien tenía un derecho absoluto de escoger la aerolínea en que viajaba. Sin embargo, progresivamente, muchas firmas cambiaron su política, para ser capaces de usar su poder de regateo para ganar descuentos. Mas y mas viajes de negocios son ahora comprados corporativamente, requiriendo que las personas que vuelan escojan aerolíneas de una lista de aquellos que dan atractivas y bajas tarifas a la firma en cuestión.

Este cambio ha hecho de ejecutivos tales como la firma V-P de finanzas o V-P de compras empresas muy importantes, porque estas son las personas a las que frecuentemente se encomienda la tarea de negociar acuerdos corporativos con las aerolíneas. Como hemos visto, como regla general, tales personas se oponen a la existencia de Programas de Viajero Frecuente, porque ellos hacen que la tarea de hacer cumplir los cambios en la política corporativa de viajes sea más difícil. Algo que debe hacer el Vicepresidente de Compras es negociar un trato con una nueva aerolínea que tenga el potencial de ahorrarle a la firma una gran cantidad de dinero. Otra más, debe ser la de vigilar el cambio una vez que se ha realizado, y asegurar que los viajeros de negocios de la firma reserven con la nueva aerolínea y no con la vieja. Ellos pueden mostrarse renuentes a hacerlo, porque ellos habrán construido grandes balances de millaje con la primera aerolínea y desearán continuar volando con ella para alcanzar los niveles de millaje necesarios para obtener premios de boletos gratis, y porque ellos ya tendrán estatus elite en el Programa de Viajero Frecuente del transportista y querrán protegerlo.

La presión hoy por parte de los compradores de viajes corporativos es que se supriman los Programas de Viajero Frecuente, y que los resultantes ahorros en costos se traduzcan en aún más altos niveles de descuentos corporativos. Si los programas deben continuar, entonces argumentarán que las recompensas deben dárseles a las compañías en lugar de a los clientes individuales para que puedan usarse para contrarrestar los costos de los futuros viajes de negocios.

Un problema que va más allá con respecto al futuro de los FFP es el de los impuestos. Hasta ahora, en la mayoría de las jurisdicciones de impuestos ha habido renuencia por parte de los gobiernos a imponer impuestos a los Programas de Viajero Frecuente. Esto a pesar del hecho de que son un beneficio

en especie (*benefit-in-kind*), comparables a los carros de compañía, cuyo valor es ahora general y pesadamente gravado con impuesto.

Las razones para tal renuencia son que sería difícil imponerle un valor a un boleto gratis, dada la complejidad de las actuales políticas de precios de las aerolíneas. También, los gobiernos, particularmente en los Estados Unidos, han sido cautelosos al molestar a los viajeros frecuentes que constituyen un gran e influyente grupo de votantes.

Esta renuencia casi con certeza desaparecerá con el tiempo - de hecho, el gobierno del Reino Unido ya ha anunciado que presentará un esquema de grabación con impuestos a los beneficios de un Programa de Viajero Frecuente (FFP). Si este esquema es en realidad implementado, probablemente reducirá significativamente el atractivo de juntar recompensas en millaje. La única política que detendría esto sería que las aerolíneas pagaran el impuesto en nombre de los miembros del programa, pero esto elevaría el costo del programa substancialmente.

Una amenaza extra pero poco probable a la continua existencia de Programas de Viajero Frecuente es que quizá se les llegue a ver como un abuso de una posición dominante por parte de los controladores de la competencia. En principio, los programas de Viajero Frecuente constituyen una barrera significativa a la entrada en la industria de la aviación, en eso, como hemos visto, el programa de una aerolínea grande será uno mucho más atractivo que el de una aerolínea pequeña. Esto ha llevado al argumento de que no debe permitirse que continúen, porque les hacen la vida mucho más difícil a las nuevas aerolíneas pequeñas. Mientras aún hay significativa verdad en ello, el hecho de que, a un costo, las aerolíneas pequeñas puedan comprar de los programas de los transportistas mayores a través de recursos tales como la concesión, ha reducido la fuerza del argumento. Sin embargo, es un punto de disputa en la aviación en el Reino Unido y en los Estados Unidos al momento de escribir esta investigación debido a la propuesta de *American Airlines* y *British Airways* de formar una alianza estratégica de amplio rango. Entre las quejas hechas por los que se oponen al trato está que un Programa de Viajero Frecuente que combinara el existente esquema de *American Airlines (AAAdvantage)* con el programa de *British Airways (Executive Club)* habría sido de un poder de dominio aplastante. Se ha sugerido que aún si se permite que proceda la unión BA/AA, no se les debe otorgar permiso a ninguna de las dos aerolíneas para combinar sus programas de viajero frecuente.

A pesar del posible significado de los problemas hasta el momento discutidos, los conductores mas grandes del futuro desarrollo de los Programas de Viajero Frecuente serán la creciente preocupación acerca de su efectividad para construir y cimentar la lealtad de los clientes, y el crecimiento del movimiento de alianza entre las aerolíneas.

Ya hemos discutido programas de viajero frecuente en el contexto del Ciclo de Vida del Producto en el capítulo 4. Más allá de cualquier cuestión, los FFPs trabajaron muy bien para ayudar a las aerolíneas a tener un programa de relativa atractividad.

Ahora, los FFPs quizá puedan ayudar a los transportistas en la mercadotecnia de lealtad en su mercado local donde ellos son dominantes. Desafortunadamente, han hecho las cosas más difíciles en otros mercados donde, a su vez, otra aerolínea tendrá el beneficio del dominio del mercado local. Por consiguiente se vuelve un punto de discusión si el efecto agregado de la lealtad de mercado es o no positivo o negativo.

El reconocimiento de que es positivo a algunos desarrollos aparentemente ilógicos donde las aerolíneas renuncian a oportunidades para comprar lealtad a través del otorgamiento de millas. Por ejemplo, por algún tiempo ha sido posible obtener recompensas del programa de *British Airways* cuando se vuela por *Cathay Pacific* a Hong Kong y millas *Cathay* cuando se vuela por *British Airways*. Esto parece sugerir que las aerolíneas han concluido que una batalla por superarse entre ellas en términos de la generosidad de sus recompensas en millas no tendría ningún sentido y que un empate ha sido declarado. Ciertamente en el futuro las dos aerolíneas serán miembros de la alianza *OneWorld* que se desarrolla en este momento.

Tales acuerdos - si de hecho existen - apuntan a la manera en que las aerolíneas serán los FFP en el futuro. Será reconocido que por sí mismas, el beneficio de mercadotecnia que traen se reducirá. Lo que aún harán - y a un grado creciente - es permitirles a las aerolíneas capturar una crucial información en base de datos sobre sus clientes. Serán los transportistas quienes capturen, procesen y usen estos datos efectivamente en campañas de mercadotecnia en base de datos bien pensadas las cuales obtendrán los beneficios reales de haber invertido en los FFP. El tema del valor de las bases de datos en la mercadotecnia es de crucial importancia, y es considerado completamente en el siguiente capítulo de esta investigación.

Las alianzas de aerolíneas serán el otro factor que afectará los futuros desarrollos en los Programas de Viajero Frecuente. Ya hemos discutido en el capítulo 3 la manera en que durante la segunda mitad de los años 90 las aerolíneas del mundo se consolidaron en cuatro importantes agrupaciones en alianza. Estas alianzas generalmente tuvieron un nacimiento difícil, pero se ha dicho con buena parte de justificación que los Programas de Viajero Frecuente son el pegamento que mantendrá unidas a las alianzas. Progresivamente, quizá haya realineaciones que verán a las aerolíneas individuales abandonar sus programas individuales y en vez de eso inscribirse a un Programa de Viajero Frecuente global basado en la marca de la alianza. Al momento de escribir esta investigación la llamada *Star Alliance* encabezada por *Lufthansa* y *United Airlines* parece haberse movido más allá en esta dirección por lo cual cada socio de *Star Alliance* reconoce puntos y estatus ganados en vuelos con otros miembros de la alianza.

Hasta esta aparentemente bien desarrollada alianza no tiene aún un único programa homogéneo. El desarrollo de tal programa requeriría de compartir una gran cantidad de datos comercialmente confidenciales, por lo que un profundo grado de confianza será un prerequisite esencial si se pretende que esto avance.

En resumen, la última década ha visto un cambio notable en la filosofía de mercadotecnia empleada por muchas aerolíneas. Hoy, el énfasis correcto está en identificar, entender y encontrar las necesidades de los clientes más importantes de un transportista, de tal manera que una fuerte y positiva relación se construya y se mantenga. Las aerolíneas que tengan éxito en hacerlo, cosecharán una recompensa que valdrá la pena en términos de valor agregado y mejorado control de sus canales de distribución.

10 Ventas, Publicidad y políticas de Promoción en la Industria aérea

10.1 Planeación de Ventas

10.1.1 El Presupuesto de Ventas

Dada la desafiante y compleja naturaleza de la tarea de ventas en la industria de las aerolíneas, la sana planeación será esencial si se pretende realizarla exitosamente. Tal planeación necesitará tener lugar a diferentes niveles. Un plan general de ventas y mercadotecnia se necesitará para la aerolínea completa, y el preparar esto será la responsabilidad del Vicepresidente Ejecutivo de mercadotecnia trabajando con los otros gerentes de mayor antigüedad de la compañía. Entre los problemas cruciales que esto resolverá está el presupuesto total que estará disponible para asegurar el esfuerzo en ventas.

A un nivel menor, se necesitarán ventas comparables y planes de mercadotecnia para cada región de ventas en la red de trabajo de la aerolínea. Esto entre otras cosas, decidirá como debe repartirse el total presupuesto de ventas entre las regiones, y como cada región gastará los fondos disponibles. Esto último requerirá decisiones en la llamada "Mezcla de Comunicaciones" las maneras en que las diferentes formas de comunicación de mercadotecnia se juntan con la esperanza de construir, una política de comunicaciones integrada y exitosa.

Cada forma de ajuste de presupuesto tiene la posibilidad de involucrar un debate interno difícil y discutible. Es posible, sin embargo, que tal debate sea especialmente intenso cuando involucra decisiones acerca del dinero que se gastará en ventas y esfuerzo de mercadotecnia. Nadie, presuntamente disputaría que se necesitaría algo de dinero para mantener las ventas y la mercadotecnia. El problema es que medir el regreso a la inversión obtenido de tal gasto es notoriamente difícil. Tampoco produce un resultado tangible del modo en que lo haría gastar el mismo dinero en una posesión fijada tal como una aeronave. Es por consiguiente importante que los gerentes de ventas y mercadotecnia deban ser capaces de hacer la caja para el dinero que necesitan de una manera persuasiva y creíble.

Tradicionalmente, uno puede encontrar tres maneras en que puede hacerse la caja. Dos de ellas son simples y sencillas, pero desafortunadamente erróneas. La tercera es mucho más difícil, pero es la que tiene la mayor posibilidad de llevar a un resultado positivo.

De los métodos incorrectos, es aún muy común que se hagan peticiones de presupuesto usando el llamado Método de Porcentaje de Ingresos. Aquí es donde se hace la petición de un presupuesto proporcional basado en un porcentaje fijado de las ganancias que el equipo de ventas y mercadotecnia han alcanzado en el último año o que esperan producir en el próximo. Este concepto ciertamente tiene el mérito de la velocidad y la simplicidad, pero es fundamentalmente incorrecto. Este vincula los gastos con las condiciones que

prevalecen en el mercado. Si el mercado está boyante, los ingresos se elevarán naturalmente y el gasto promocional junto con él. Si se deterioran las condiciones del mercado, hay un riesgo de que los ingresos caigan y que por consiguiente se dé un gasto promocional. La peor situación posible podría entonces resultar con una espiral hacia abajo de ingresos cayendo, guiando hacia un presupuesto promocional mas pequeño que en su momento causará una pérdida de ingresos mayor.

El presupuesto promocional debe en realidad seguir exactamente el patrón opuesto al que resultará del Método de Porcentaje de Ingresos. Cuando el mercado está creciendo fuertemente, una aerolínea que opere en ese mercado, será capaz de incrementar sus propios ingresos en línea con el mercado por solo un pequeño gasto promocional. Cuando la totalidad del mercado se estanca o declina, el éxito para la firma individual solo puede venir por medio de incrementar su distribución de mercado. El crecimiento a través de la creciente distribución de mercado es notoriamente difícil, y solo vendrá a través de un esfuerzo de comunicación de mercadotecnia determinado y costoso.

La segunda manera común de ajustar un presupuesto promocional es basándolo en lo que se acordó para el año anterior con un ajuste por inflación. Mientras tal método quizá sea inevitable en el mundo real de las políticas corporativas, resulta en que el presupuesto promocional está aproximadamente al mismo nivel año tras año sin que se hagan las preguntas necesarias acerca de si está o no correctamente ajustado.

Este último punto nos lleva de manera correcta a ajustar un presupuesto promocional, el cual es conocido como el Método Basado en Tareas. Bajo este, el presupuesto es ajustado primero preguntando y respondiendo una serie de preguntas acerca del dinero que se necesitará si el ingreso que se pretende y las ganancias para el año se desean obtener. Mientras que no puede haber una precisa respuesta a tales preguntas, el hecho de que se hagan significa que un sano método de presupuesto de ventas es mucho más probable.

De estas preguntas, la primera ya ha sido mencionada, pero su influencia en la toma de decisiones debe ser inversa a la que implica el concepto del Porcentaje de Ingresos. Si un mercado está estancado o declinando este es un indicador de que se necesitará un gasto promocional más alto. También será necesario tomar en consideración el gasto de las aerolíneas competidoras. Mientras en principio quizá no sea necesario igualar exactamente el presupuesto de un rival de altos gastos, al menos necesitará haber una razonable relación con los desembolsos de otros. Si no la hay, los esfuerzos de la aerolínea serán simplemente empantanados.

El problema, por supuesto, en la industria de aerolíneas es que las aerolíneas tienen que competir tanto en su mercado doméstico, donde deben ser dominantes, y al otro extremo de las rutas que vuelan, cuando la aerolínea doméstica es posible que esté en una posición similarmente fuerte. Por

consiguiente, es frecuentemente el caso que en mercados extranjeros aún las aerolíneas con un gasto promocional grande están siendo pesadamente (*out-pent*). Por consiguiente, tienen una necesidad particular de asegurar que cada dólar que tienen se ponga a trabajar tan duro como sea posible.

Además de la cuestión del gasto promocional de los competidores, el número y calidad de estos competidores será de obvia importancia. Un transportista con la fortuna de tener solo una pequeña cantidad de competidores de pobre calidad en un mercado particular no deberá gastar una gran cantidad en persuadir a la gente de volar con ellos quienes de cualquier manera lo harán. En vez de esto, el dinero debe usarse en otros mercados difíciles o ahorrarse para el momento en que las condiciones se tornen más desafiantes.

La naturaleza de la tarea de mercadotecnia en un año en particular también necesitará considerarse. Quizá sea un año en el cual nuevas rutas tengan que lanzarse, o cuando una importante mejora al producto deba tener lugar. Si lo es, una substancial cantidad extra de dinero se necesitará para asegurar que estos nuevos desarrollos se expliquen y promuevan a reales y potenciales clientes.

Una importante cuestión más allá, será la del posicionamiento de marca. Las aerolíneas algunas veces intentan un reposicionamiento fundamental de su marca. Un caso al respecto es el transportista Canadiense *Wardair* el cual intentó - sin éxito - cambiar de ser una aerolínea enfocada a los viajes de tiempo libre a ser una aerolínea con una substancial presencia en el mercado de los viajes de negocios. Algo tan ambicioso como esto solo encontrará alguna oportunidad de ser exitoso si es asegurado por un substancial presupuesto promocional.

Otras aerolíneas quizá no estén intentando un importante reposicionamiento de marca. Sin embargo, necesitan fortalecer su marca. Ellos quizá hayan, por ejemplo realizado estudios de actitud los cuales muestran que la aerolínea se percibe en luz pobre por parte de los clientes potenciales en términos de asuntos cruciales como puntualidad y servicio al cliente. Si lo han hecho, se requerirá de una honesta revaloración de la situación. Podría ser que estas actitudes son un legado de un tiempo en el que el transportista completamente merecía una pobre reputación, pero ahora tiene una situación mucho mejor. Si son mejores, entonces una inversión en comunicación de mercadotecnia será justificada porque esta puede ser usada para persuadir a los clientes de darle a la aerolínea otra oportunidad y de experimentar los estándares de producto hoy mejorados. Si, por otra parte, los estándares de hoy son tan malos como siempre, es un engaño pensar que el gasto en comunicación de mercadotecnia puede rescatar la situación. Probablemente hará las cosas peores. Habrá una tentación a embarcarse en una campaña de comunicación dirigida a atraer a la gente a probar la aerolínea nuevamente. Cuando lo hagan, y vean que las cosas siguen igual, se sentirán engañados por el mensaje que se les ha transmitido. Ante tal situación, cualquier fondo disponible debe ser gastado en atender las debilidades del

producto y del servicio que están en el corazón de sus problemas, siendo una prioridad menos importante la inversión en comunicación de mercadotecnia.

Un factor final e inevitable será el costo de las diferentes formas de comunicación de mercadotecnia. Generalmente, los costos de compra en los medios han aumentado rápidamente en años recientes. En el futuro quizá bajen, con el advenimiento en particular, de la televisión digital, la cual incrementará la competencia para atraer publicidad y gasto promocional. El problema entonces será que la fragmentación de los diferentes medios hará más y más difícil alcanzar a una audiencia específica efectivamente. Sobre todo, es probable que el costo de la comunicación de mercadotecnia crezca al menos tan rápido como el nivel de inflación y cualquier oferta para un presupuesto promocional debe reflejar esto.

10.1.2 La "Mezcla de Comunicación"

Una vez que se ha obtenido un presupuesto, la tarea del gerente de mercadotecnia de la aerolínea es decidir cómo usar el presupuesto de la manera más efectiva. Al hacer esto, ellos tienen un claro problema: la cantidad de maneras en las cuales el dinero puede gastarse es preocupante.

El escoger entre ellas por consiguiente requerirá de una gran cantidad de consideración y análisis. Es posible gastar dinero en patrocinios, mercadotecnia en base de datos, relaciones con los medios, entretenimiento, en varias formas de publicidad (incluyendo ahora el Internet) y por medio de ventas personales a través de una inversión en un equipo de ventas de campo.

Cada una de estas tendrá diferentes ventajas y desventajas. Nuestra siguiente tarea es discutir las una a una, y también considerar las maneras en que cada técnica debe usarse para asegurar que proporcione el mejor valor por dinero. Una vez que lo hayamos hecho, como deben combinarse los diferentes métodos dentro de una óptima Mezcla de Comunicaciones.

10.2 Técnicas de Comunicación de Mercadotecnia

10.2.1 Política de Patrocinio

El término "Patrocinio" se usa para describir una situación en la cual una firma tiene su nombre asociado a un evento, un equipo o un competidor, a cambio de dinero. En años recientes, los patrocinios se han vuelto crecientemente importantes en la comunicación de mercadotecnia generalmente. Ciertamente lo han hecho en la industria de las aerolíneas. No es difícil ver porqué. Un patrocinio exitoso puede resultar en que el nombre de una firma se vuelva ampliamente conocido rápidamente. Esto puede ser especialmente valioso para una nueva aerolínea, o para un operador establecido que abre una nueva ruta dentro de un área de mercado donde no ha tenido presencia previa. El patrocinio también puede ayudar a construir y reforzar valores de marca. Ellos

pueden proporcionar útiles oportunidades de hospitalidad corporativa y entretenimiento comercial. Por último, ellos pueden algunas veces producir incrementos directos a los nuevos negocios, especialmente si una aerolínea es nominada como el "Transportista Oficial" para un evento como parte del trato para patrocinarlo.

A pesar de estas ventajas, la cuestión del patrocinio permanece controversial. Es notoriamente difícil medir y cuantificar los beneficios obtenidos de un patrocinio, y por consiguiente, la sospecha de que una gran cantidad de los recursos puestos en ello se desperdician siempre prevalecerá. Este es un punto especialmente serio porque las aerolíneas en todos lados encuentran que son inundadas con peticiones de patrocinio. Muchos transportistas son identificados como representantes nacionales, y muchas personas en los países donde están basados ven las actividades de patrocinio como el deber patriótico de la aerolínea. También hay una percepción de que los boletos están disponibles para las aerolíneas libres de costo y que el regalar boletos en un acuerdo de trueque asociado con costos de patrocinio no les cuesta nada. El problema aquí es que cuando el transportista está de acuerdo con un patrocinio a cambio de boletos gratis, ellos tienen menos asientos que ofrecer a los pasajeros que si proporcionan ingresos. Ellos deben aceptar que habrá un costo significativo asociado con un boleto gratis si esto resulta en que a un pasajero que produce potenciales ingresos se le niegue un asiento en el vuelo de su preferencia, y tales boletos deben por consiguiente verse como una forma de moneda. Solo si tales boletos son verdaderamente ofrecidos en una base de sujeto a disponibilidad pueden verse como que tienen un insignificante costo.

Hay un gran número de reglas que deben seguirse para asegurar un uso exitoso del patrocinio. Crucial entre estos es que la aerolínea debe decidir cuales son los valores que dan fundamento a su marca, y solo debe aceptar patrocinios que los refuercen.

Para todas las aerolíneas, la piedra angular de su marca es la seguridad. La regla de patrocinio que fluye de esto es absolutamente clara. Ninguna aerolínea debe tener nada que ver con cualquier evento que sea peligroso. Los riesgos de un catastrófico accidente dado como asociación entre el nombre de la aerolínea y el peligro y la muerte simplemente no valen la pena. Es notable cuantas aerolíneas han ignorado esta regla fundamental en años recientes con, por ejemplo tanto Air Canadá y Qantas patrocinando carreras de coches Formula Uno y Emirates asociando su nombre con botes de poder.

Para muchas aerolíneas, una reputación de calidad es también crucial al desarrollo de su marca. Por consiguiente, ellos no deben, patrocinar eventos con una pobre imagen pública. Ellas deben tener mucho cuidado también en ser percibidas como "ganadoras". Esto en su momento les ayudará a penetrar en el mercado de los viajes de negocios donde las personas que son exitosas querrán ser vistas viajando con la aerolínea que es líder en el mercado. Puede pensarse que la mejor manera de ser visto como un ganador sería el involucrarse en el

patrocinio de deportes y escoger competidores y equipos que tienen éxito - idealmente escoger a aquellos que ganan los eventos en cuestión. Mientras que esto es indudablemente verdadero en principio, es también extremadamente riesgoso. Quizá no importe mucho si los equipos seleccionados no ganan, pero lo hacen bien. Ciertamente importará si ellos son humillados. Una opción más cautelosa y más segura es por consiguiente patrocinar el evento entero, en vez de solo patrocinar individuos o equipos en ese evento, y esta es normalmente la política que debe adoptarse.

Un valor final, pero importante que deben considerar todas las marcas de aerolíneas es el del cuidado. Los transportistas no deben involucrarse en ninguna actividad que tenga un efecto adverso en el ambiente. Ellas deben al mismo tiempo ser atraídas por actividades asociadas con caridades y otras buenas causas.

Una vez que una decisión ha sido tomada en principio con respecto a las actividades con las cuales las aerolíneas desean ser asociadas, se deben dar pasos para asegurar que el máximo valor por dinero se obtenga de ellas. Aquí, es antes que nada importante que la aerolínea debe si es posible ser el único patrocinador - ciertamente no deben estar involucradas otras aerolíneas. Demasiados patrocinadores pueden resultar en que se pierda la identidad de cada firma individual. También, el evento debe ser uno donde pueda garantizarse una substancial exposición a los medios en los cuales el nombre del patrocinador debe aparecer prominentemente. En términos de la valoración de si un patrocinio proporciona valor por dinero, es posible que los costos completos deban ser cuantificados. Estos costos deben incluir artículos tales como la hospitalidad proporcionada a cualquier cliente, y cualquier apoyo promocional ofrecido a través de donativos especiales etc. Entonces, al menos para un patrocinio importante, se debe comisionar investigación, relacionada a sus objetivos. Si el objetivo principal es elevar la conciencia, la tarea de investigación será fácil. Se necesitará un estudio relevante en el área de mercado de los niveles de conciencia antes y después del patrocinio, con la esperanza de que un cambio positivo y significativo sea el resultado. Donde el objetivo es mejorar la imagen y percepción de la aerolínea, la investigación requerida será más compleja y casi con certeza involucrará un estudio cuantitativo y quizá alguno cualitativo con enfoque en investigación de grupos.

10.2.2 Mercadotecnia en base de datos

Como el patrocinio, la mercadotecnia en base de datos ha estado creciendo rápidamente en importancia en la comunicación de mercadotecnia de la aerolínea. Hemos analizado el papel de los Programas de Viajero Frecuente en habilitar a las aerolíneas a producir bases de datos efectivas. Hoy, el almacenamiento y procesamiento de información en base de datos es más barato que nunca. Al mismo tiempo, los transportistas están buscando hacer mejor contacto con sus clientes de menudeo como un componente de su estrategia de asegurar mayor control de sus canales de distribución y han visto a la

mercadotecnia en base de datos como una manera de hacerlo. El tema permanece, sin embargo, controversial y en esta sección tenemos que ver tanto las ventajas como las desventajas que la mercadotecnia en base de datos trae, y las decisiones que tendrán que tomarse para asegurar que tengan los mejores resultados posibles.

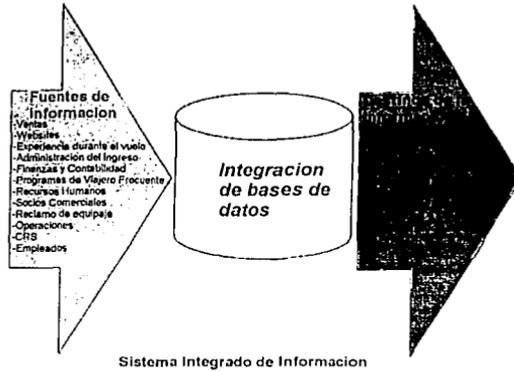
Con las ventajas más allá de cualquier pregunta, la principal es que si se aplica correctamente, la mercadotecnia en base de datos, permitirá segmentaciones de mercado más finas y la mejor dirección de mensajes de mercadotecnia, de una manera que por ejemplo, los medios de publicidad no pueden. Nos hemos alejado ahora de una propuesta de que los mercados de aerolíneas pueden dividirse en solo viajeros de "negocios" y de "tiempo libre". En los viajes de negocios, los clientes pueden dividirse por las rutas que vuelan y por la clase de servicio que ellos (o el empresario) escogen. Un anuncio que describa un relanzamiento de Clase de Negocios será visto por muchas personas y quizá los irrite, porque ellos son forzados a viajar en forma "Económica" y sabrán de lo que se están perdiendo. La mercadotecnia en base de datos evita este problema.

En los vuelos de tiempo libre, hay una creciente necesidad de reconocer discretos segmentos de mercado, especialmente entre los discernientes viajeros de un mercado alto. La gente varía, por ejemplo en su momento en la vida y circunstancias personales. Las necesidades de viaje también serán diferentes para las familias con niños pequeños comparadas con las parejas o los solteros. Las preferencias quizá varíen de acuerdo a la edad. También, los pasatiempos e intereses forman una útil y creciente base para la segmentación del mercado. Personas que viajan, por ejemplo, por deportes de invierno, golf, pesca etc., todas forman distintos y potencialmente valiosos segmentos de mercado.

La mercadotecnia en base de datos permite finas segmentaciones y permite que se preparen y se comuniquen mensajes, los cuales demuestran la habilidad de la aerolínea de encontrar un preciso juego de necesidades. La publicidad tradicional en los medios no puede ofrecer las mismas oportunidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 69



Sistema Integrado de Información

Otras características de la mercadotecnia en base de datos son que permite que los mensajes fácticos se comuniquen rápidamente, y solo a aquellas personas a las que la aerolínea quiere informar. El comprar espacio de publicidad quizá signifique retraso si el espacio debe reservarse por adelantado. También significará que ofertas de dígitos, tarifas de descuento se vuelvan generalmente conocidas, en lugar de que el conocimiento de ellas se reserve a aquellas personas a quienes la aerolínea desea contactar.

A pesar de estas muy significativas ventajas, el uso de mercadotecnia en base de datos en la industria de las aerolíneas permanece controversial. Si el medio escogido para usar una base de datos es el teléfono, muchas personas todavía ven una llamada telefónica no solicitada, como una invasión a su privacidad. Lo mismo puede aplicar a un *mailshot*, *fax* o *Email*, aunque a un grado menor. Con este último medio, sin embargo, el problema es el sobre uso. La charla de mensajes entrantes de los modernos ejecutivos está inundada de comunicaciones de mercadotecnia en base de datos. Muchos de ellos serán ignorados y mandados a la papelera de desechos. Solo el más profesional de los mensajes será visto y tomado en consideración.

Otro punto importante de la mercadotecnia en base de datos es que debe verse como una forma cara de comunicación de mercadotecnia. Los costos de una campaña de mercadotecnia en base de datos quizá al principio parezcan pequeños en comparación con los que se basan en, digamos, publicidad en medios. Sin embargo, el costo relevante, no es el costo total sino una unidad de costo expresada en términos de costo-por-miles (*cost-per-thousand*). Usando tales medidas, la mercadotecnia en base de datos es una solución de alto costo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Poniendo todos estos puntos juntos, la conclusión es clara. Las campañas de mercadotecnia en base de datos deben ejecutarse con el mayor profesionalismo. Si no lo son, el único resultado será un costoso desperdicio de tiempo y dinero.

Para alcanzar tal profesionalismo, hay una gran cantidad de reglas que deben seguirse:

Responsabilidades y Escalas de tiempo Una exitosa mercadotecnia en base de datos requiere de una correcta definición de objetivos y un sensato plan de acción que sea propiamente formulado y comunicado. Esto debe ser responsabilidad de un individuo.

"Integración" La mercadotecnia en base de datos nunca debe ser implementada sola, sin dar la correcta consideración a su integración dentro de las actividades de comunicación de mercadotecnia mas extensas de la firma. A un nivel menos amplio, esto puede significar una simple pero muy necesaria coordinación entre la comunicación de una campaña de publicidad en medios, y el envío de *mailshots* basados en ella. Más ampliamente, sin embargo, será necesario asegurar que no se envíen mensajes contradictorios. Una aerolínea que busque posicionarse como marca Premium, teniendo como blanco al viajero de negocios, no debe dar salida a material de correo de pobre calidad enfatizando la amplia disponibilidad de tarifas baratas.

Bases de datos La sana información en una forma conveniente de uso es absolutamente esencial para una exitosa mercadotecnia en base de datos. Se debe dedicar una gran cantidad de atención a la producción de atractivo material de correo, pero si este material es mas tarde enviado a la gente errónea no tiene oportunidad de éxito. De hecho, el material pobre enviado exactamente a la gente correcta logrará más. En algunos sentidos, el manejo de base de datos es ahora un problema menor de lo que algún día fue, porque el poder de computación y el software relevante es ahora barato y ampliamente entendido. Sin embargo, problemas asociados con la obtención de los datos necesarios y su procesamiento se están incrementando a través del tiempo en vez de volverse más fáciles.

Al investigar información de base de datos, pueden hacerse algunas divisiones fundamentales. Primeramente, será necesario obtener detalles demográficos sobre la audiencia que se pretende para una campaña. Esto obviamente incluirá nombres, direcciones y títulos con precisión. Si se pretende usar un título de posición, este debe reflejar el estatus de una persona en la organización para la cual trabaja.

Un requerimiento mas para los datos demográficos es que no deben ser duplicados. Puede pensarse que los duplicados en base de datos son un problema menor, resultando en un pequeño incremento en costos de correo porque la misma comunicación se envía a un solo receptor dos veces. Los

duplicados son mucho más serios que eso, porque dan la impresión de que la compañía que envía los mensajes es incompetente e ineficiente. Pocas personas comprarán de una firma de la cual tienen esa percepción. Afortunadamente, el manejo del moderno software para base de datos generalmente incluye un paquete de anti duplicación y su uso puede eliminar muchos de estos problemas.

Al buscar información demográfica, por mucho las mejores fuentes son aquellas basadas en situaciones donde la gente voluntariamente pide ser incluida en una base de datos. Además al atender una gran cantidad de problemas de invasión a la privacidad, los casos son en donde las personas ofrecen sus nombres voluntariamente son generalmente mucho más fáciles de manejar bajo los términos de las relevantes leyes de protección de datos en diferentes países.

Acerca de las fuentes potenciales de información en base de datos al valor del Programa de Viajero Frecuente. Puede pedírsele a la gente al unirse al programa que proporcione toda la necesaria información acerca de ellos. Las aerolíneas mantendrán toda esta información actualizada durante todo el tiempo que estos pasajeros sean miembros del programa, porque estarán ansiosos por asegurar que sus estados de millaje sean enviados a la dirección correcta. Otra posible fuente de información para la base de datos es el invitar a la gente a unirse a un club de viajes. Como ya hemos visto, el mercado de viajes de tiempo libre está cambiando, con una cantidad significativa de personas que ahora buscan vacaciones diseñadas a la medida, frecuentemente centradas al rededor de sus pasatiempos e intereses. También están preparados para gastar regular y pesadamente para obtener estas vacaciones. Este desarrollo da una clásica oportunidad para la mercadotecnia en base de datos, y quizá valga la pena formar un club que permita que se colecte información para la base de datos y se mantenga regular comunicación con los miembros.

Una oportunidad final para obtener información para la base de datos que las personas han proporcionado voluntariamente viene con la cuestión de las ofertas de bajas tarifas. Un gran número de aerolíneas - notablemente *American Airlines* con su esquema *NetsAAvers* - invitan a las personas a proporcionar voluntariamente sus direcciones de *Email*. Una vez que lo han hecho, se les envía información regularmente acerca de vuelos donde hay números substanciales de asientos vacíos y que la aerolínea es capaz de ofrecer a precios bajos particularmente atractivos.

A pesar de las atracciones de las bases de datos que las personas han proporcionado, siempre será necesario el ir más allá de ellas. En particular, las bases de datos "voluntarias" solo pueden incluir a personas que actualmente vuelan con la aerolínea en cuestión, o que por lo menos tienen buena disposición hacia ella. Ellas no dan oportunidades para incrementar la distribución de mercado al no ser capaces de alcanzar a las personas que actualmente vuelan con otros transportistas.

Donde el objetivo sea alcanzar a los clientes del competidor, generalmente será necesario comprar listas. Hoy, estas listas están generalmente basadas en principios geográficos, obteniendo direcciones del Registro Electoral y clasificándolos de acuerdo a los vecindarios donde vive la gente. La propuesta es que las personas que vivan cerca de otras tendrán niveles de ingresos y patrones de gastos que serán similares en un grado significativo. El problema con estas listas es que se vuelven obsoletas rápidamente. El Registro Electoral es únicamente actualizado una vez al año y para el momento en que la información se necesite para las campañas de mercadotecnia en base de datos quizá ya no sea lo suficientemente correcta. Lo mismo aplica a las listas de circulación de revistas y directorios de compras como fuentes de información para la base de datos. En principio estas pueden ser útiles en campañas orientadas a los viajes de negocios. Las bases de datos basadas en ellos pueden, sin embargo, volverse obsoletas rápidamente, particularmente aquellas que se derivan de periódicos de circulación gratuita.

Una vez que se han obtenido los datos demográficos necesarios, estos deben entonces combinarse con los datos de actividad relevante. Las aerolíneas necesitan saber a dónde vuela la gente, en qué clase de servicio y con qué frecuencia. También necesitan ser capaces de capturar estos datos y casarlos con la información demográfica que tienen en sus bases de datos. Solo entonces podrán producir campañas de mercadotecnia efectivamente dirigidas.

Un requerimiento final de la mercadotecnia en base de datos es que ésta debe integrarse correctamente con las actividades de relación con el cliente de la aerolínea. Ya hemos visto en el capítulo anterior que alguien que se queja, con un motivo justificado, le proporciona a los transportistas una importante oportunidad. Si la queja se maneja bien, puede resultar en un reforzamiento en vez de en un debilitamiento de la relación entre la persona y la aerolínea. Habiendo dicho esto, será particularmente molesto si alguien se queja, por ejemplo, acerca de un vuelo retrasado y después recibe un *mailshot* poco después en el cual la aerolínea alardea de su fina puntualidad. Ellos no deben hacerlo, si hay una correcta integración entre las bases de datos de mercadotecnia y las de relaciones con el cliente. De hecho, si la hay, esto puede resultar en una importante oportunidad porque alguien que se queja estará proporcionando al mismo tiempo información sobre el mismo. Si su queja se maneja comprensivamente, entonces ellos tendrán buena disposición para con la aerolínea en cuestión y quizá respondan a futuros mensajes de mercadotecnia en base de datos. Por consiguiente, aquellos que se quejan y expresan satisfacción por la manera en que su queja fue manejada deben añadirse a la base de datos de la aerolínea.

Copywriting El tema de la copia de escritos para la mercadotecnia en base de datos permanece extremadamente controversial. Lo que es con certeza verdad es que la inversión hecha en la construcción y mantenimiento de una base de datos puede ser influenciada substancialmente si se usa a través de la producción de buen material. Con decisiones sobre la copia de escritos, el

primer requerimiento es claramente que un estado debe ser hecho de acuerdo a los objetivos que una campaña en particular debe alcanzar. Estos objetivos pueden variar substancialmente. Puede ser que sus intenciones sean simplemente dar información a los clientes existentes de una aerolínea en una ruta particular acerca de, digamos, un cambio en los horarios de vuelo. Otro posible objetivo es que la campaña debe impulsar a estos clientes existentes a viajar más a través, por ejemplo, de la oferta de bonos de millas del programa de viajero frecuente o un movimiento a un estatus más alto en el programa de lealtad de la aerolínea. Un tercero, y mayormente desafiante, posible objetivo es que la campaña debe ser dirigida a personas que actualmente vuelan con otras aerolíneas, siendo su objetivo que cambien su selección de transportista.

Junto con las decisiones sobre los objetivos, tendrá que tomarse una decisión acerca del medio que se empleará. Una primera posibilidad es que la base de datos se use para una campaña de telemarketing, en cuyo caso la tarea del escritor de copias será ayudar a preparar el escrito que usarán aquellos que trabajen con los teléfonos. Esto tendrá el beneficio de impacto inmediato, pero como se mencionó previamente quizá sea resentido por aquellos a los que se llame. En segundo lugar quizá se use el correo. Esto permitirá la preparación de atractivo material de correo pero, como ya hemos visto, este material quizá sea puesto en un bote de basura sin siquiera haber sido abierto. El fax y el Email proporcionan nuevas opciones, pero puede resultar difícil obtener una confiable base de datos de direcciones electrónicas, mientras que la gente quizá se niegue a que su máquina de fax esté ocupada recibiendo lo que considerarán "basura".

Por el resto de esta sección, principalmente asumiremos que el correo es el medio seleccionado, porque es el único que proporciona retos especiales de *copywriting*. Cuando se han tomado las decisiones del objetivo y del medio, el proceso de *copywriting* puede empezar. Este debe seguir una serie de principios fáciles de afirmar, pero difíciles de aplicar. El primero de ellos sigue el modelo AIDA ya mencionado al comienzo de este capítulo. Todo el material debe dirigirse a capturar la atención de la gente a través de un audaz titular prometiéndoles un beneficio que valdrá la pena. Este debe interesarlos en la propuesta que se hará por medio de mostrar un entendimiento a sus problemas. Una solución debe presentarse de manera persuasiva y creíble, haciendo cada esfuerzo para anticipar posibles objeciones y para manejarlas. Finalmente se debe proponer un rumbo de acción, presentando información clara de como seguir esto.

Al usar el modelo AIDA, hay un debate sin final sobre el largo de copia que debe usarse. Es ciertamente el caso que la gente se está volviendo más y más ocupada, y que su deseo de leer papeles largos se reduce todo el tiempo. Debido a esto, las comunicaciones que están diseñadas a simplemente impartir información deben mantenerse cortas y al grano. Sin embargo, es menos claro si una conclusión de "lo corto es lo mejor" siempre será apropiada cuando el objetivo de una campaña es cambiar radicalmente el comportamiento de compra de la gente.

Aquí, debe tenerse en cuenta que cualquier base de datos, no importa que tan bien preparada, consistirá en dos grupos de personas. El primero son aquellas que no deben, de hecho, estar en ella para nada porque no tienen interés alguno en las propuestas que se hacen y nunca comprarán los productos o servicios en cuestión. En la historia, no ha habido ejemplo de una base de datos perfectamente dirigida. El segundo grupo de personas son aquellas que potencialmente tienen tal interés.

En la copia de escritos para la mercadotecnia en base de datos, no debe gastarse tiempo en preocuparse por el hecho de que el material de correo no ha sido leído por la gente que de cualquier modo nunca comprará el producto. La tragedia de la campaña será si la gente con un genuino interés potencial no puede persuadirse de actuar sobre esto y comprar el producto.

Para estas personas, es poco probable que un cambio importante en su comportamiento de compra se logre con una carta corta. Ellos deben estar completamente convencidos de que la firma que busca sus negocios tiene un entendimiento de sus problemas, y que esta puede solucionar estos problemas mejor que las firmas existentes de las cuales ellos actualmente compran. Es menos probable que ellos se convencen por pocas palabras.

Si se necesita emplear copia larga - y habrá casos donde será esencial - el estilo adoptado puede ayudar mucho a que se termine de leer. Se necesitarán enunciados y párrafos cortos, separados por frecuentes sub-encabezados. También será necesario hablar en lenguaje plano en lugar de florido, "Horario correctamente coordinado" quizá haga que la gente ya no lea más, mientras que "tiempos correctos" no lo hará.

Una táctica particularmente útil quizá sea el emplear una posdata al final de una carta. Si está bien escrita, puede manejar cualquier disonancia que la gente pueda sentir acerca de llevar a cabo las acciones propuestas en el cuerpo principal de la carta. También puede ser la primera cosa que vean cuando lean y puede persuadirlos a regresar y leer el inicio de la carta.

En términos del estilo y calidad del material que se enviará, este debe reflejar los objetivos de la campaña. Una aerolínea relanzando su servicio de Clase de Negocios y buscando persuadir a pasajeros potenciales de que el nuevo producto es de la más alta calidad posible, no será capaz de hacerlo con el uso de material de correo barato y de pacotilla. Por otro lado, un mensaje quizá tenga el puro propósito táctico de informar a los clientes acerca de un próximo incremento a las tarifas. Si ese es su propósito, sería un error adornar tal mensaje con un extravagante desembolso en producción de alta calidad.

Una regla final muy importante de *copywriting* es que, donde sea posible, debe ser hecho interactivo. Las campañas efectivas están generalmente basadas en impulsar a los clientes potenciales a responder a una atractiva oferta. Esto quizá

sea para obtener un regalo gratis o participar en una rifa de premios de boletos gratis o un bono de millas de

Viajero Frecuente. El hacer una oferta puede superar el disgusto de la gente por el aspecto de la mercadotecnia en base de datos de "invadir su privacidad". También quizá sea una manera de obtener de ellos más útil información para la base de datos acerca de sus patrones de viaje y preferencias de servicio.

"Gatekeeping" (*Portería*) Hoy, en la mayoría de los países, el correo es razonablemente confiable y los servicios que respaldan al fax y al Email ambos muy eficientes. Es por consiguiente posible asegurar que un mensaje de mercadotecnia en base de datos llegue a la casa o a la oficina del receptor que se pretende. Esto sin embargo, es el inicio y no el final de la tarea, porque será del todo un reto mayor el asegurar que un mensaje de mercadotecnia sea leído y se actúe sobre él. Muchas personas simplemente desearán lo que perciban como correo directo sin siquiera molestarse en abrirlo, mientras que en la situación de oficina, quizá se le diga a la secretaria que tire a la basura cualquier artículo de correo directo sin siquiera ponerlo en la charola de mensajes entrantes del jefe. Existe un debate activo en la literatura sobre correo directo y como es posible asegurar que un sobre será abierto y el contenido leído.

Existen dos posibles métodos para atender el problema. Uno es el emplear subterfugio. En una forma extrema, esto consiste en escribir "Privado y Confidencial" en la parte exterior del sobre. Esto debe al menos asegurar que el sobre sea puesto en la relevante charola de entrada. Un método similar aunque menos extremo, es hacer que un *mailshot* directo se vea exactamente como una ordinaria carta de negocios. Esto al menos asegura que la carta será abierta mientras el receptor espera que haya una comunicación importante de negocios adentro o, mejor aún, un cheque. Como regla general, el engaño puede ser rechazado como una manera de hacer que se abran los sobres. Es verdad que estos dos métodos tendrán éxito en un sentido limitado, pero fallarán al ayudar al hacer que el receptor actúe en respuesta a lo que encuentre dentro del sobre una vez que lo haya abierto. Se darán cuenta de que han sido engañados - el llamado "Factor de traición" - y por ello, es posible que no respondan de manera positiva.

El segundo método para enfrentar el problema de portería "*gatekeeping*" es mucho más preferible. Este consiste en poner un mensaje fuera del sobre diciéndole al receptor que hay una muy buena razón para que lo abra, y si lo hace, estará complacido con la oferta encontrada adentro. Preparar tal mensaje debe ser fácil. Después de todo, si no hay nada dentro del sobre que hará que alguien se sienta complacido de haberlo abierto.

10.2.3 Relaciones con los medios

Es imposible sobrestimar la importancia del sano método de relacionarse con los medios en la comunicación de mercadotecnia de las aerolíneas. El transporte aéreo se ve como inmensamente digno de ser noticia por los editores de

periódicos, revistas y programas de televisión. Debido a esto, una aerolínea que falle en cultivar fuertes relaciones con los medios puede sufrir una gran cantidad de mala publicidad cuando las cosas salen mal. Una que si lo hace no solo se quitará este tipo de problema. También estará en buen lugar para obtener cobertura favorable cuando sucedan cosas positivas tales como introducciones de nuevas rutas o relanzamientos de productos y marcas.

Las sanas relaciones con los medios requieren a su vez un método sistemático para alcanzarlas. Se debe hacer cada esfuerzo para cultivar la buena voluntad de los reporteros a través del entretenimiento comercial y la oferta de viajes gratis en la red de trabajo de la aerolínea. Al mismo tiempo se debe producir útil información de antecedentes. Esto incluirá material de prensa bien escrito, conteniendo citas de la gerencia más antigua de la aerolínea.

Las pobres relaciones con los medios resultarán de cualquier intento de tratar a los reporteros con desprecio - una emoción algunas veces - entendible la cual debe ser firmemente resistida. Los encubrimientos deben también evitarse. Si por ejemplo, una aerolínea tiene una emergencia aterrizando una de sus aeronaves, nada se alcanzará negando que tal accidente haya ocurrido. En vez de eso, debe darse énfasis a la habilidad con que el personal de la aerolínea manejó la situación, y el hecho de que el transportista ha sido capaz de mantener su fuerte récord de seguridad.

10.2.4 El equipo de Ventas de Campo

De todos los aspectos de venta de la aerolínea y la planeación de venta, ninguno genera tanta controversia como la cuestión del manejo del equipo de ventas de campo de la aerolínea. Ocurren desacuerdos sobre el papel que el ejecutivo de ventas de campo debe jugar y las políticas de reclutamiento y motivación que deben emplearse. El propósito de esta sección es atender estos problemas. El papel del ejecutivo de ventas de campo de la aerolínea hasta hace relativamente poco tiempo, era uno sencillo. El hecho de que la competencia en la industria era altamente regulada significaba que la velocidad de los cambios era lenta. La regulación también significaba que todas las aerolíneas cobraban las mismas tarifas. Por consiguiente no había necesidad por parte de los ejecutivos de ventas de buscar clientes y negociar tratos con ellos. En lugar de eso, el trabajo era el de agitar la bandera, con pesado énfasis en entretenimiento comercial y hospitalidad y - en muchos mercados - en el consumo de grandes cantidades de alcohol.

Hoy, la situación no podría ser muy diferente. Como ha ocurrido desregulación, entonces la velocidad de cambio en la industria se ha acelerado. A su vez los ejecutivos de ventas ahora tienen que aceptar el reto de mantener su conocimiento actualizado en un mercado rápidamente cambiante. Ellos también tienen que coleccionar - y comunicar a aquellos que necesitan saber - datos inteligentes de mercado sobre las actividades de los competidores. Crucialmente, ellos deben negociar tratos con casas de negocios y agencias de

viajes de las cuales son responsables. Como se discutió al comienzo de esta investigación, la naturaleza de la mercadotecnia para el viajero de negocios cambió fundamentalmente durante los años 90. En lugar de que los "clientes" fueran ellos mismos los viajeros de negocios, mas y mas firmas buscaron el uso de su poder de regateo para negociar tratos con las aerolíneas por lo cual se demandaban descuentos a cambio de lealtad. La negociación de estos tratos es hoy una parte normal del trabajo del ejecutivo de ventas de campo de la aerolínea, pero pocos, si acaso, están satisfechos con la comisión estándar del 9 por ciento que tradicionalmente se les ha pagado. Ellos normalmente buscan comisiones predominantes donde mayores comisiones se paguen por volúmenes más altos de negocios. Nuevamente, el ejecutivo de ventas de campo será quien negocie estos tratos, y quien monitoree el trabajo del agente relacionado con el.

Además de la importante inteligencia de mercado y los papeles de negociación de ventas, el ejecutivo de ventas de campo de la aerolínea debe también realizar un importante papel de relaciones con el cliente. Uno de los retos de su trabajo es que no están vendiendo un producto tangible. En vez de eso, ellos tienen que vender una relación a largo plazo con un número relativamente pequeño de clientes demandantes. Solo pueden hacerlo si trabajan duro para apoyar a sus clientes en las tareas que ellos a su vez tienen que realizar. Hoy, el suministro de información no es usualmente el problema, en esos modernos Sistemas Globales de Distribución tales como Galileo, SABRE y Amadeus ponen a disponibilidad cantidades casi ilimitadas de información sobre horarios y tarifas. En vez de eso, el reto es usar esta información de una manera creativa e imaginativa para construir ventas, y el ejecutivo de ventas debe estar preparado para trabajar con sus cuentas de agentes de viajes en particular para asegurar que esto se haga.

Criterio de Reclutamiento Por medio de lo anterior queda claro que el ejecutivo de ventas de la aerolínea debe ahora realizar un profesional trabajo de ventas. La cuestión de reclutar a la persona correcta es crucial la cual tendrán que atender de vez en cuando los gerentes de ventas de la aerolínea. Existen, por supuesto, una gran cantidad de requerimientos básicos. La persona seleccionada debe ser clara al expresarse y persuasiva, algo que puede probarse fácilmente en una entrevista. Una persona que no puede convencer a un panel de entrevista al que la firma debe exponerlos, no tiene posibilidades de persuadir a la agencia de viajes de incrementar su venta de boletos de la aerolínea. Ellos deben también ser de una apariencia limpia y ordenada, debido a que el desaliño será tomado por los clientes como señal de una descuidada compañía. Una licencia de manejo vigente y limpia también será necesaria.

Una cuestión mucho más contenciosa es la experiencia previa que deberá requerirse. Los transportistas tienen una buena cantidad de posibles fuentes de reclutamiento para sus ejecutivos de ventas de campo. Ellos pueden apuntar hacia contratar gente con un récord de ventas probado, aún si este se ha obtenido fuera de la industria de la aviación. Ellos pueden intentarlo con

experimentados ejecutivos de ventas que actualmente trabajan para otras aerolíneas. Ellos pueden reclutar de la industria de las agencias de viajes. Por último, pueden transferir a personas que ya trabajan para ellos, pero en posiciones que no son de ventas.

El contratar gente de otras industrias es una opción especialmente interesante. Ciertamente puede argumentarse que la verdadera gente de ventas nace y no se hace y que las historias de gran éxito en ventas se han alcanzado por personas inseguras que son llevadas a vender mientras buscan el consuelo de que son agradables. En ese sentido, alguien que ha probado una senda de récord de ventas está diciendo mucho de él o ella, sin importar la falta de experiencia dentro de la industria aérea. Aún aquí, puede ciertamente argumentarse que, generalmente, es probable que las aerolíneas sean mejores en entrenar gente en la familiarización con la industria aérea en vez de hacerlo en sus habilidades en ventas.

A pesar de ello, el problema no está bien definido. El problema es que, por razones que serán discutidas en la siguiente sección, las aerolíneas generalmente no recompensan a sus vendedores en el principio básico de comisión plus. En vez de eso, se paga un salario razonable, junto con quizá un bono relativamente pequeño si se alcanza el objetivo anual. Esto por consiguiente trae la cuestión de porqué alguien que ha alcanzado éxito en ventas basadas en comisión debe querer venir a trabajar para una aerolínea, donde ellos ciertamente no se morirán de hambre pero tampoco tendrán la oportunidad de alcanzar ganancias muy altas. La respuesta frecuentemente es que ellos están agolados y están buscando una vida más fácil con un continuo salario mensual. Si este es el caso, deben ser rechazados sin pensarlo.

El contratar - o mejor dicho, cazar - a ejecutivos de ventas con experiencia y completamente entrenados de otras aerolíneas quizá parezca de muchas maneras ser la situación ideal. Estas personas tendrán conocimiento de la industria y probablemente habilidades probadas para las ventas. También habrán establecido contactos en la industria y quizá traerán alguna útil información sobre algún competidor.

En muchas situaciones, la aerolínea tendrá muy pocas opciones además de usar esta fuente de reclutamiento porque no tendrán el presupuesto para entrenamiento disponible para gastar en un apropiado desarrollo del personal. Este será especialmente el caso para las aerolíneas pequeñas, o en las estaciones menores de los transportistas más grandes. Los peligros de "cazar empleados", deben, sin embargo, ser enfatizados. Alguien que trae inteligencia de mercado con él o ella debe ser lo suficientemente desleal para mudarse en el tiempo de un año o dos, regalando a su vez, los secretos de la aerolínea a la que se ha unido. También, la gente que se muda de una aerolínea a otra en sucesión rápida comienza a carecer de credibilidad en sus contratos comerciales, especialmente si los diferentes transportistas para los cuales trabajan también son competidores.

La industria de las agencias de viajes podría dar algunas atractivas oportunidades de reclutamiento. Las personas con experiencia laboral como agentes de viajes deben tener un buen entendimiento del negocio de los viajes. Ellos también habrán visto a los ejecutivos de ventas trabajando, y sabrán de ejemplos de trabajo mal hecho.

Debe mirarse seriamente al propio personal de la aerolínea, como la última fuente de reclutamiento posible. Casi con certeza habrá personas que estén haciendo otro trabajo de contacto con los clientes quienes tienen las cualidades que se necesitarán para hacerlo bien como un ejecutivo de ventas de campo. Ya tendrán un conocimiento de la aerolínea, y puede esperarse de ellos el traer un grado más alto de lealtad y compromiso comparados con aquellos traídos de afuera.

La edad ideal de un ejecutivo de ventas de aerolínea es un último e interesante problema de reclutamiento. La persona contratada tiene la difícil tarea de asegurar que tiene buenas relaciones con la gente joven que constituye el personal de las agencias de viajes, mientras que al mismo tiempo debe ser capaz de presentarse como creíble negociador de la compañía ante los gerentes de mayor antigüedad tanto en las agencias de viajes como en las casas de negocios. Debido al papel de negociación, hay probablemente una edad mínima de inicios o mediados de los veinte - pocas personas se alegrarán ante la idea de hacer un trato con un niño. Al mismo tiempo, una persona mayor buscando el trabajo como ejecutivo de ventas junior debe analizarse cuidadosamente. Ellos quizá tengan muchas cualidades que los hagan perfectos para el trabajo, pero la preocupación de uno sería que les falta ambición y están simplemente buscando un pasaje fácil hacia un muy bien merecido retiro.

Motivación de los Ejecutivos de Ventas de Campo de una Aerolínea Esta es otra difícil cuestión. En muchas industrias el dinero es usado como el principal motivador para un equipo de ventas. A los miembros del equipo se les paga un pequeño anticipo, y después una substancial comisión sobre todo lo que venden. Generalmente, las aerolíneas han encontrado una estructura de recompensa por comisión básica plus difícil de idear e implementar. El personal de ventas de la aerolínea no está vendiendo un producto específico a un cliente claramente identificable en la manera en que, digamos, lo hace una persona que vende doble glaseado. En vez de eso su tarea es construir una relación a largo plazo con un grupo de clientes, y, en el caso de las relaciones con los agentes de viajes, el empujar al agente a vender en lugar de hacer las ventas ellos mismos. También hay complicaciones al decidir quien ha sido responsable de alcanzar una venta. Una situación común para una casa de negocios es el usar a un agente de viajes, pero es común para los diferentes miembros del equipo de ventas de la aerolínea el ser responsables por la relación con la casa de negocios y con el agente de viajes. Si este es el caso, ambos reclamarán alguna comisión que esté disponible. La persona responsable de la casa de negocios argumentará que él ha hecho toda la persuasión. La persona que llama al agente de viajes probablemente no verá las cosas de esta manera.

Las dificultades asociadas con las estructuras de recompensa basadas en comisión, significan que pocas aerolíneas, si a caso, son capaces de usarlas. En vez de eso, a la gente de ventas generalmente se le paga un salario razonable, con un bono relativamente pequeño en oferta si ellos alcanzan sus objetivos anuales de ventas. Debido a esto se necesitará un amplio rango de políticas, para asegurar un alto nivel de motivación en los miembros del equipo de ventas, porque el "fillo" que pueden proporcionar las comisiones no estará disponible al gerente de ventas.

De estos métodos de motivación, el salario anual en oferta será un obvio punto de partida. Aquí, es importante que el salario deba compararse al que se paga al personal de ventas que trabaja para aerolíneas rivales. Es muy desmotivante darse cuenta de que a otros les pagan más por hacer exactamente el mismo trabajo. El bono anual también deberá valer la pena, con la persona de ventas involucrada en establecer los objetivos que deben alcanzarse para ganarlo.

El entrenamiento será una parte importante del proceso de motivación. Se señaló en la sección anterior que el personal de ventas de la aerolínea debe asumir ahora un papel desafiante y profesional. Ellos no pueden hacerlo exitosamente a menos que se les equie con el conocimiento y las habilidades necesarias. El entrenamiento debe por consiguiente abarcar tanto conocimiento del producto como habilidades de venta, y debe darse en una base continua dada la velocidad de cambio que ahora caracteriza a la industria.

El progreso y avance en la carrera también será un factor importante en mantener el interés y el compromiso de la gente más capaz. El proporcionar una clara forma de ir adelante quizá sea difícil o imposible para una aerolínea pequeña, o para una estación exterior de un transportista importante. En otras situaciones sin embargo, los miembros del equipo deben sentir que si ellos desarrollan bien el entrenamiento necesario y las políticas de desarrollo estarán en un lugar que les permitirá avanzar a posiciones de gerencia de ventas.

Las cuestiones de gastos y hospitalidad corporativa son frecuentemente una úlcera dolorosa en muchos equipos de ventas. Lo que es importante es que los vendedores deben ser capaces de darles a sus clientes un nivel de hospitalidad comparable con el que ofrecen sus competidores. Es muy desmotivante que se les de solo lo básico cuando a sus rivales se les puede ofrecer un generoso tratamiento. Un encabezado general muy importante con motivación de fuerza de ventas es la de las herramientas para hacer el trabajo. Si una firma tiene expectativas altas, debe estar igualmente preparada para invertir pesadamente en recursos. Para la gente de ventas de la aerolínea, estos recursos incluirán un carro moderno y confiable y un sistema de manejo de información que les permita estar completamente actualizados tanto en lo que ocurre dentro de la aerolínea como en qué negocios están siendo obtenidos de las cuentas por las que son responsables. Un requerimiento final es que haya un adecuado nivel de respaldo y apoyo, con salas de juntas disponibles cuando sea necesario.

La última pero quizá la más contenciosa cuestión en una política de motivación es la función jugada por el miedo. Es muy cierto que un elemento de miedo debe siempre estar presente. Si los miembros de un equipo de ventas saben que aunque trabajen pobremente y aunque sean flojos siempre tendrán el trabajo, será ciertamente imposible obtener altos niveles de realización de su parte. Al mismo tiempo, sin embargo, el papel del miedo no debe enfatizarse, y no debe ser visto como sustituto para otros métodos motivacionales. Quizá sea necesario de vez en cuando despedir personas por flojera o deshonestidad, pero el correr a la gente por incompetencia levanta cuestiones sobre quién es incompetente y por consiguiente debe ser despedido. Una persona que sea despedida por no poder hacer bien el trabajo quizá haya sido la persona incorrecta para ese trabajo desde el principio. En ese caso no debió haber sido contratada y la persona incompetente fue la que hizo la contratación. Una segunda y aún peor posibilidad es, que sí haya tenido el potencial para tener éxito en el difícil trabajo de ser un ejecutivo de ventas de una aerolínea, pero el gerente responsable de ellas no haya podido proporcionar un ambiente en el que podrían haber dado su mejor esfuerzo. Las habilidades y cualidades necesarias son relativamente raras, y para la aerolínea el perder a alguien con potencial en estas circunstancias debe verse como un caso de negligencia criminal. Es el gerente, y no ellos, quien debería ser despedido.

10.3 Publicidad de la Aerolínea

La publicidad no es por supuesto más que otro método de comunicación de mercadotecnia disponible para las aerolíneas. Sin embargo, es tan importante, y tan controversial, que necesita una sección especial para ella sola. El propósito de esta parte de la investigación es mirar a lo que la publicidad puede y no puede hacer por las aerolíneas, y discutir las decisiones que deben hacerse al preparar e implementar una política de publicidad.

10.3.1 Las Funciones de la Publicidad

Ninguna campaña de publicidad será exitosa a menos que se establezcan objetivos claros y, se monitoree el desarrollo (performance) de la misma contra los objetivos fijados. A su vez, es fundamental conocer los alcances y limitaciones de la publicidad para que al establecer dichos objetivos, estos sean: concretos, tangibles y realizables.

Claramente, se espera que la publicidad promocióne la imagen corporativa y los valores corporativos de marca. También jugará un papel en la construcción de sub-marcas tales como aquellas que las aerolíneas han construido alrededor de clases de cabina o conceptos de servicio. Con objetivos a un plazo más corto, la publicidad puede usarse para proporcionar información táctica acerca de cambios en servicio tales como la introducción de una nueva ruta o un nuevo tipo de aeronave. También puede vender ofertas especiales tales como aquellas asociadas con tarifas de descuento bonos de millas de viajero frecuente.

Más controverſialmente, las aerolíneas quizá vean la publicidad como una manera de influenciar a los que hacen las políticas y a los formadores de opiniones para que se alcancen sus objetivos de política. Ningún transportista puede operar independientemente del proceso político. Ellos quizá confíen en este proceso por tratamiento favorable, con relación, por ejemplo, para el otorgamiento de derechos de rutas internacionales. Crecientemente, también, ellos están teniendo que presionar sobre cuestiones ambientales de ruido y contaminación para asegurar que las limitaciones a su libertad de acción se mantengan al mínimo. La publicidad puede ser capaz de jugar un rol útil pero útil papel al posicionar a una aerolínea como un buen ciudadano corporativo.

Una función final de la publicidad que algunos clamarán y muchos disputarán es el que la publicidad puede ayudar en una política de motivación del personal. El motivar al personal que tiene contacto con el cliente a dar servicio excepcional es una tarea notoriamente difícil, especialmente en aerolíneas grandes y maduras. El hecho de que los miembros del personal vean la publicidad de su aerolínea en periódicos o en la televisión quizá los ayude a sentirse parte de un equipo. Si en estos anuncios ellos ven modelos a seguir proporcionando un servicio cálido y amistoso a los clientes, esto podría en su momento afectar su comportamiento cuando traten con los clientes en la vida real. Desafortunadamente, esta teoría solo trabaja en situaciones donde la motivación ya es alta y los estándares de servicio buenos. Donde la moral es pobre, el usar publicidad como una forma de lavado de cerebro solo hará las cosas peores, con el problema adicional de que los clientes de la aerolínea verán información sobre la aerolínea en la publicidad que su experiencia con el producto no igualará. Esto se sumará significativamente a su enojo y desencanto.

10.3.2 Decisiones en Publicidad

Ajuste de Escrito Todas las buenas campañas de publicidad comienzan con una clara decisión acerca de lo que la campaña debe alcanzar. Esto a su vez solo puede decidirse en el contexto de una política general de comunicación de mercadotecnia, con una correcta integración de cualquier publicidad que se realice con otras formas de comunicación tales como patrocinios y mercadotecnia en base de datos.

El escrito en sí mismo debe ser tan detallado como sea posible, y debe incluir un enunciado de los objetivos que una campaña debe alcanzar y el criterio que se empleará para decidir si ha tenido éxito o ha fallado. También es importante que el escrito sea acordado y firmado por la gerencia más antigua de la aerolínea o la mayor brevedad posible. Es una característica peculiar pero vitalmente importante de la publicidad que todos se refieran a ellos mismos como expertos en ello, especialmente CEO's. En la práctica ninguna campaña será implementada sin la aprobación del Jefe Ejecutivo, y es frecuentemente una costosa decepción si se realiza una gran cantidad de trabajo, solo para que la publicidad resultante sea vedada poco tiempo antes de ser lanzada. Tales eventos nunca pueden ser prevenidos enteramente, pero su frecuencia puede

ser minimizada asegurando que el Jefe Ejecutivo por lo menos esté de acuerdo con el escrito antes de que empiece el trabajo.

Selección de Agencia El escoger una agencia de publicidad es una decisión muy importante, donde los errores probarán ser muy costosos.

Como un punto principal, la publicidad debe ser reconocida como una disciplina profesional donde la ayuda de afuera por parte de una agencia especialista será necesaria. Algunas aerolíneas de bajas tarifas han intentado en años recientes producir su propia publicidad como una medida de ahorro de costos, pero los resultados se han visto muy inexpertos. También, hasta para el ahorro en costos, la política es de dudoso valor, porque a las agencias se les pagará comisión por el medio donde compren la publicidad, mientras que a las firmas que reserven su espacio publicitario ellas mismas no se les pagará ninguna comisión.

Una vez que se ha decidido que se utilizará una agencia, nace la cuestión de cuál escoger. Las buenas noticias aquí son que en la industria de la publicidad, las cuentas de las aerolíneas se perciben como muy atractivas. Además de verse como divertidas, le dan a la agencia una gran cantidad de prestigio. Por consiguiente, cuando se sabe que una aerolínea está buscando una agencia, o va a reemplazar a la que ya tiene, no habrá escasez de firmas deseando trabajar por la cuenta.

Para muchas aerolíneas internacionales, una cuestión crucial será si la agencia puede o no dar una real cobertura global. Es importante que, en particular, la publicidad de construcción de marca deba ser consistente a través de todos los mercados. Por consiguiente quizá sea mejor escoger una agencia con un gran número de oficinas en diferentes países. Sin embargo, esto restringirá la selección al número comparativamente pequeño de agencias que creíblemente puedan clamar una presencia global. Si se selecciona una agencia más pequeña, entonces tendrá que ser una que tenga lazos bien establecidos con otras agencias localizadas en los mercados extranjeros a los que la aerolínea sirve.

Al escoger una aerolínea, se debe poner un énfasis arrollador en su récord de ser capaz de producir trabajo original, imaginativo y emocionante. La publicidad de las aerolíneas está trillada y estereotipada. Consiste en fotografías de pasajeros muy felices a quienes se sirve maravillosa comida por chicas preciosas. Si las propuestas generales de una agencia incluyen cualquier variación al rededor de este gastado tema, se les debe mostrar la puerta con la mayor velocidad.

Una vez que se han separado aquellas agencias con las necesarias habilidades creativas, otros problemas entrarán en juego. Que haya una atracción es la idea de seleccionar una agencia que pueda proporcionar una amplia variedad de servicios bajo un mismo techo. Estas pueden incluir una planeación de medios y una unidad de compra de medios - la mayoría de las agencias esperarán proporcionar este servicio. Quizá también sea útil que la agencia pueda proporcionar correo directo y pericia en promoción y - crecientemente

importante hoy - una unidad capaz de manejar los llamados problemas de los "nuevos medios" asociados a la presencia de la aerolínea en Internet.

Hoy, la moda está preferentemente lejana del principio de "tienda de una parada" (*one-stop-shop*). Una agencia quizá sea fuerte en un área y débil en otras, y quizá sea mejor para los clientes el juntar a su propio grupo de expertos llamando gente de agencias especialistas más pequeñas. Sin embargo, esto impondrá una tarea de administración más importante porque la correcta integración de las diferentes formas de comunicación de mercadotecnia será un requerimiento vital. Sería un error serio si, por ejemplo, la publicidad de la firma lanzara diferentes mensajes comparados con su material de correo directo.

Un punto final es que la selección de una agencia de publicidad debe verse como una decisión estratégica a largo plazo. Algunas firmas quizá sientan que es un movimiento inteligente el cambiar su agencia frecuentemente, porque esto mantiene a su actual agencia de puntitas y también les permite beneficiarse de un flujo de nuevas ideas cada vez que se escoge una nueva agencia. Esta visión es un error. Además de ser muy costoso - se cobrarán substanciales tarifas por cada nueva agencia para financiar su trabajo inicial en la cuenta - los frecuentes cambios de agencia tienen poca probabilidad de resultar en publicidad consistente y exitosa. Llevará tiempo para que la agencia entienda completamente el negocio del cliente y para que las necesarias relaciones personales se establezcan. Como vimos anteriormente, la esencia de la construcción de marca es que los valores de marca que deben ser la razón fundamental de la publicidad de una firma deben permanecer consistentes en una base a largo plazo. Mientras que un determinado cliente quizá asegure tal consistencia cuando trabaja con una sucesión de agencias, alcanzarla será mucho más fácil si se puede alcanzar un acuerdo con una agencia tempranamente sobre cuales son estos valores de marca, con la misma agencia encargada de comunicarlos por un largo tiempo.

Compra de Medios. Una vez que se ha seleccionado una agencia, hay entonces una gran cantidad de decisiones que se tomarán usando la recomendación profesional de la agencia. Sin embargo, es importante, que la aerolínea mantenga una independencia de pensamiento, de otra manera se arriesga a convertirse meramente en una esclava de los caprichos de la agencia.

Las opciones de compra de medios decidirán dónde será vista la publicidad de la aerolínea, por quién, a qué costo y en qué forma pueden comunicarse los mensajes publicitarios. Al tomar estas decisiones, siempre será necesario decidir primero cómo gastar mejor el presupuesto disponible. Ninguna aerolínea tendrá el dinero para gastar cantidades ilimitadas en publicidad. También, los transportistas lejos de su base doméstica, siempre estarán luchando con el problema de que las aerolíneas locales serán capaces de gastar mucho más que ellos. Su tarea será por consiguiente provocar un impacto contra un competidor con recursos mucho más grandes - siempre el reto más difícil de la publicidad.

Al intentar alcanzar este impacto hay dos posibles métodos. Primeramente, el gasto en publicidad puede distribuirse uniformemente durante el año. Esto debe asegurarse que la aerolínea no sea olvidada, pero la dificultad estará en provocar un impacto que valga la pena. En segundo lugar, la publicidad debe liberarse en cortas y concentradas explosiones con la esperanza de que si es lo suficientemente memorable, llevará a la aerolínea a través de los tiempos cuando, debido a las limitaciones en presupuesto, no esté haciendo publicidad alguna. De estas dos posibilidades, la segunda es mucho más preferible. En el mundo de hoy, es muy difícil darse a notar, dada la proliferación de diferentes medios de publicidad y la manera en que las personas reciben más y más bombardeo de mensajes publicitarios. Hacer una fuerte inversión, aún si debe ser por un corto tiempo, es la mejor manera de asegurar que esto pase.

Las opciones de compra de medios serán, por supuesto, decidida por los objetivos de una campaña, en términos tanto de su audiencia como de si la campaña tiene un objetivo estratégico o meramente táctico. Para llegar al viajero de negocios, hay ahora un bien establecido número de posibles opciones de medios. Estas incluirán periódicos orientados a los negocios tales como el *Wall Street Journal* y el *Financial Times*, y revistas de noticias tales como *Newsweek* y *The Economist*. En términos de la publicidad en televisión, entonces cortes comerciales durante los principales noticieros y algunos eventos deportivos podrían atraer a un adecuado perfil de audiencia.

Con respecto a los viajes de tiempo libre, periódicos de fin de semana serán útiles, así como también revistas especializadas tales como aquellas dirigidas a los entusiastas por deportes particulares. El Internet, también, proporciona un medio crecientemente emocionante porque permite que un destino se venda de manera atractiva e interesante, junto con mensajes sobre la mejor manera de llegar a ese destino en términos de decisiones de aerolínea.

Con respecto a las cuestiones de campañas estratégicas, un objetivo de construcción de marca a largo plazo, quizá justifique bien la inversión de dinero y tiempo para hacer comerciales de televisión. Estos permiten que los mensajes se muestren usando sonido e imágenes de una manera que los medios impresos no pueden igualar. Sin embargo, quizá haya un espacio de meses entre la planeación de un comercial y el momento en que esté listo para lanzarse. Esto es frecuentemente muy largo en el mundo rápidamente cambiante del hoy desregulado mercado de la aviación. Los anuncios en periódicos, por otro lado, deben ser rápidos de producir y también usualmente pueden colocarse con poca anterioridad, requiriendo muy poca o ninguna reservación de espacio por adelantado. Ellos son frecuentemente la manera más efectiva de comunicar mensajes sobre, digamos, una oferta de asientos en un mercado que de repente e inesperadamente baja.

El costo de los diferentes medios obviamente será una cuestión crucial cuando se decida entre ellos. Aquí, es importante el no ser llevados a conclusiones erróneas, por los costos de facturación *up-front*. En vez de esto, se debe usar una medida

de Costo por Mil "Cost-per-Thousand" (CPT). De éste modo, por ejemplo, los costos de compra de medios de publicidad en televisión pueden parecer muy altos. Sin embargo, si este desembolso permite que se llegue a una gran audiencia de manera correcta y en el momento correcto, esta podría representar buen valor por dinero.

Estrategias Creativas. Las exitosas estrategias creativas, están por supuesto, en el corazón de toda publicidad que valga la pena. Uno es frecuentemente tentado por una regla que propone "Hay solo una regla - no hay reglas". Ciertamente hay ejemplos de campañas de aerolíneas que parecen volar en la cara de toda lógica y aún parecer haber sido muy exitosas, y otras que parecían basadas en la lógica en principio que han resultado ser desastrosas. Tal conclusión, sin embargo, no es útil. Debe haber algunas guías básicas, aún cuando siempre sea posible mencionar excepciones a ellas.

Para empezar, todas las campañas donde el presupuesto es suficiente debe basarse en la investigación. El sentido común, la intuición, y la experiencia pasada son todos aspectos importantes en la evaluación de las propuestas creativas de una agencia. Sin embargo, ellos no pueden siempre prevenir errores que se cometen. Las propuestas de publicidad deben ser investigadas a través de estudios de mercado bien estructurados usando miembros representativos de la audiencia "objetivo" de la campaña. Se necesitará continua investigación mientras una campaña corre, investigación que debe estar relacionada a sus objetivos y a la medición de la extensión a la cual estos objetivos están siendo alcanzados.

En segundo lugar, las aerolíneas deben invertir en la decente calidad de producción final de toda su publicidad, aún si esto significa que dentro de un presupuesto dado, menos dinero estará disponible para la compra de medios. Todas las aerolíneas deben basar su atracción en la propuesta fundamental de que son seguras, mientras que otras están intentando construir marcas que las posicionan como productores de calidad en el mercado. La publicidad barata pronto será asociada en la mente de los pasajeros con una compañía de pobre calidad. Si no hay dinero disponible para razonable producción de calidad, es mejor no hacer nada.

Como una propuesta mas allá, toda la publicidad de la aerolínea debe ser fundamentalmente honesta. "Si no puede decirlo honestamente, cálese y hable de algo que pueda decir honestamente" es un sano dicho. Los pasajeros - particularmente viajeros de negocios regulares - no son llevados a conclusiones erróneas o engañados por falsas pretensiones. En vez de eso, son enojados y alejados por ellas. Además de los problemas que la ofensiva aerolínea tendrá sin lugar a dudas con los cuerpos que regulan el contenido de la publicidad, también incrementará muchas veces el enojo de aquellos atrapados en sus fallas de servicio. A la gente le toma mucho tiempo perdonar a una firma si sienten que han sido llevados a comprar el producto a través de engaños.

Al decidir sobre el contenido creativo de su publicidad, las aerolíneas y sus agencias de publicidad, usualmente se encuentran ante un difícil dilema. ¿Deben ellos dirigirse hacia incluir muchos argumentos en un anuncio sobre porqué la aerolínea debe ser elegida? o ¿Deben ellos meramente tratar de decir una cosa de una manera persuasiva y convincente?

La propuesta a favor de incluir muchos argumentos es, a primera vista, fácil de hacer. Si un anuncio tiene éxito en capturar la atención de alguien, una fundamental oportunidad de venta está siendo perdida a menos que una substancial cantidad de argumentos se propongan para persuadirlos de comprar. Sin embargo, el riesgo es que ningún mensaje es comunicado efectivamente, en el entusiasmo por transmitir muchos. Un mejor método es tratar de decir una cosa, usando argumentos individuales para apoyar una propuesta sencilla de manera memorable. Si esto se hace bien (en el caso de, digamos, un comercial de televisión), solo se necesitará uno muy pequeño. Más comerciales pueden entonces hacerse dentro de un presupuesto dado, para construir una campaña general en la cual todos los mensajes requeridos puedan ser comunicados.

El balance entre la publicidad corporativa de construcción de marca a largo plazo, y las campañas tácticas a corto plazo propone un dilema creciente y significativo, en la industria de las aerolíneas. La desregulación está a su vez llevando a la inestabilidad, donde los mensajes tácticos frecuentemente tendrán que comunicar cambios en precios o productos a los clientes. Al mismo tiempo, los gerentes de ventas de las aerolíneas están bajo creciente presión para alcanzar sus objetivos de ventas de fin de año y ellos frecuentemente saben que serán despedidos si fallan. Por consiguiente, ellos siempre presionarán para que una alta proporción de gastos en publicidad se dirija hacia campañas tácticas que esperan les ayuden. Es un gran error, sin embargo, el solamente considerar cuestiones tácticas cuando se asientan los objetivos de publicidad. En el capítulo 7 analizamos la importancia de las marcas y se mostró que tan rápidamente una marca puede morir a menos que se le de constante atención para mantenerla y reforzarla. Una cantidad significativa de dinero debe dirigirse a la marca, y debe ponerse mucho cuidado en asegurar que los frecuentes mensajes tácticos - que son hoy inevitables - no socaven los valores de marca fundamentales.

Una difícil cuestión final de las estrategias creativas es la del balance entre las estrategias de publicidad locales y las globales. Quizá mas que en cualquier otra industria, las marcas de aerolíneas deben ser globales, y será un problema si la gente viaja al rededor del mundo y ve a la aerolínea con la que está viajando lanzando mensajes totalmente contradictorios en diferentes mercados. Esto quizá lleve a la conclusión de que toda la publicidad debe ser controlada centralmente, con el trabajo creativo siendo realizado por una agencia en el país sede de la aerolínea. Esto también permitirá que el presupuesto de producción de publicidad sea gastado de manera concentrada, con, trabajo de calidad realizado en caros comerciales de televisión. El problema es, por supuesto, que hay substanciales diferencias mercado por mercado y cultura por cultura en cuanto a lo que es aceptado y lo que no. Para tomar meramente un ejemplo de



un casi infinito número de posibilidades, las estrategias creativas de publicidad basadas en el uso de humor irónico frecuentemente trabajan bien en el Reino Unido. En España, casi ninguna publicidad emplea esta táctica, presuntamente porque los anunciantes han encontrado que una estrategia muy seria trabaja mejor en esa cultura.

En un área difícil, el mejor método es probablemente contratar a una agencia líder, con total responsabilidad por el posicionamiento de marca y valores de marca en el mercado local más importante de la aerolínea, y en su momento, contratar subagencias en los mercados extranjeros de la aerolínea. A estas agencias deben entonces dárseles oportunidades claras pero limitadas para adaptar o cambiar material producido centralmente con objeto de hacerlo apropiado para los mercados locales.

Monitoreando el Éxito/ Ciclos de Vida de la Publicidad. Es esencial que minuciosos procedimientos entren en juego para decidir si una campaña publicitaria está alcanzando los objetivos o no. No importa que tan bien se haga la investigación inicial, los desastres sí ocurren, y sin un proceso formal de monitoreo, el hecho de que una campaña esté fallando quizá no cambie. Sin embargo, hasta a las campañas exitosas, eventualmente se les acaba el vapor debido a los efectos del Ciclo de Vida del Producto. Ellas deben entonces ser sustituidas por nuevos métodos. Decidir el momento de hacer esto será difícil. Aquellos con la tarea de hacerlo necesitan ser ayudados teniendo disponibles datos cuantitativos de un programa de monitoreo.

Los métodos de monitoreo a ser usados variarán con los objetivos de una campaña. El caso más fácil será con la publicidad diseñada para hacer que la gente responda a una oferta. Por ejemplo, un anuncio quizá ofrezca un "golden hello" de millas libres en el programa de viajero frecuente de la aerolínea para aquellos que buscan unirse al programa antes de una fecha límite. Si este también incluye un cupón recortable o un número telefónico gratuito, será posible medir con precisión la respuesta o la ausencia de ella.

Otra publicidad tendrá un objetivo más estratégico a largo plazo. La aerolínea quizá, por ejemplo, haya pasado por un difícil periodo con estándares de producto con fallas. Su publicidad quizá sea entonces diseñada para persuadir a las personas de que las cosas están ahora mejorando y de que ha llegado la hora de probar la aerolínea una vez más. Si en realidad está mejor, un empuje significativo a las reservaciones una vez que la campaña haya comenzado, sería tomado como una señal motivante. También, quizá sea posible probar la actitud de la gente hacia la aerolínea hablando con los miembros de su equipo de ventas que regularmente se encuentran con los agentes de viajes y con los clientes corporativos.

Para la publicidad con un puro objetivo de construcción de marca, la medición precisa de los resultados es notoriamente difícil. Será necesario invertir en investigación inicial de mercado diseñada para definir niveles de conciencia de

los clientes potenciales y las actitudes que adoptan hacia la aerolínea. Mientras la campaña es implementada y se desarrolla, tendrá que invertirse más para repetir esta investigación, y también para preguntar a la gente si ellos recuerdan haber visto la publicidad de la aerolínea y, si es así, qué es lo que más recuerdan sobre ella. Las campañas exitosas mostrarán una creciente conciencia, un movimiento positivo en las actitudes y un alto nivel de recuerdo del contenido de la publicidad.

10.3.3 Características de una Publicidad efectiva

Por supuesto, buenos datos de investigación serán particularmente valiosos para decidir si la publicidad está funcionando o no. Habrá muchas ocasiones, sin embargo, en que tales datos no se encuentren disponibles. Este será especialmente el caso donde los gerentes de ventas del área tengan que decidir si la publicidad producida centralmente será valiosa o no, en las áreas de mercado por las que son responsables. En tales situaciones, una lista de chequeo al menos resultará en hacer las preguntas correctas previas a tomar una decisión.

La base de tal lista de chequeo será un juicio sobre si es probable que el anuncio atraiga y mantenga la atención. Si lo hace, este debe también producirse profesionalmente, sin posibles acusaciones de que es un esfuerzo barato. Debe ciertamente ser creíble o el resultado será dañino.

También debe ser persuasivo, mostrando una comprensión de las verdaderas necesidades del cliente, y demostrando las maneras en que la aerolínea puede satisfacer estas necesidades. El grado al cual el anuncio es capaz de persuadir, será incrementado si puede demostrar que la aerolínea puede creíblemente ofrecer una propuesta única de ventas al consumidor. (Por ejemplo "Primer Vuelo del Día"). Finalmente será necesario estudiar el anuncio muy cuidadosamente para asegurarse de que sea compatible con el desarrollo de los valores de marca de la aerolínea a largo plazo.

CONCLUSIONES

1.- Una aerolínea que pretenda aplicar los principios de mercadotecnia exitosamente necesita un profundo conocimiento de los mercados actuales y potenciales para sus servicios. Este conocimiento debe abarcar un entendimiento del negocio en el cual participan, y de las técnicas de investigación de mercado que se deben aplicar para obtener el conocimiento necesario sobre el mercado. Ellas deben ser capaces de identificar "clientes" y distinguirlos de los "consumidores". Así mismo deberán ser capaces de segmentar sus mercados e identificar los requerimientos de los clientes en cada uno de los segmentos. Finalmente pero no menos importante deberán examinar sus mercados con un sentido dinámico nunca estático y prever los cambios futuros en las necesidades de los clientes.

2.- Como mencionamos al principio de la investigación, las aerolíneas exitosas serán aquellas que prevean el cambio y estén listas para enfrentarlo cuando este ocurra. Las no exitosas serán aquellas que esperan que el cambio ocurra y después desesperadamente traten de alcanzarlo. En el futuro, es un hecho que en términos de tamaño y estructura del mercado algunas tendencias establecidas se desarrollarán aun más. La industria aérea continuará creciendo, aunque los porcentajes de crecimiento serán desiguales tanto en el tiempo como en su ubicación geográfica. El Transporte aéreo de carga crecerá más rápidamente que el negocio de pasajeros, y su crecimiento será enfocado al pequeño segmento de carga de altas ganancias (a diferencia del negocio de pasajeros donde el segmento de viajes de tiempo libre de bajas ganancias crecerá más rápido que los viajes de negocios de altas ganancias).

En términos de las necesidades de los clientes, las aerolíneas tendrán que aceptar nuevamente que ocurrirán cambios. Las tendencias demográficas establecidas continuarán, en particular con aerolíneas afectadas por el envejecimiento general de la población, y la creciente importancia del segmento femenino en viajes de negocios. La gente también continuará, en promedio, siendo más alta y más pesada, y esto establecerá una necesidad más grande de comodidad en cabina. Sus necesidades y expectativas también cambiarán. Los viajeros de negocios en particular se verán más y más atraídos por aerolíneas que puedan proporcionarles servicios de alta frecuencia y sin escalas, lo anterior ocasionara un mayor interés por parte de las aerolíneas en la utilización de Jets regionales más pequeños, y generara una mayor presión sobre las redes hub-and-spoke establecidas. El segmento de los viajes de placer, ofrecerá ventajas competitivas a las aerolíneas que puedan alcanzar y mantener una base de bajo costo (que permita ofrecer bajas tarifas que produzcan ganancias), complaciendo a su vez los requerimientos individuales de los clientes.

El ambiente de mercadotecnia en la industria de las aerolíneas también continuará desarrollándose. El patrón establecido de privatización de aerolíneas se acelerará. Esto expondrá a más aerolíneas a un mundo donde la sana

administración será adecuadamente recompensada, pero donde las fallas serán acompañadas por pérdidas, y, eventualmente bancarrotas. La desregulación también continuará, respaldada en el futuro por creciente intervención por parte de los gobiernos para asegurar que la creciente competencia que normalmente sigue a la liberación de precios y controles de entrada, permanezca como una característica permanente en vez de transitoria. Esto a su vez requerirá mayor flexibilidad por parte de las aerolíneas lo que les permitirá mayor velocidad en la toma de decisiones. Aquellas que no puedan hacerlo estarán en seria desventaja.

3.- Dado que el ambiente de la mercadotecnia continuará su transformación, es inevitable que el negocio de las aerolíneas y las estrategias de mercadotecnia continúen también haciéndolo. Sin embargo, está volviéndose claro que en el futuro, las aerolíneas exitosas serán aquellas que escojan una clara estrategia y se apeguen a ella, cambiando la manera en la cual aplican la estrategia en vez de los principios básicos asociados a ella, en el futuro, ciertamente será posible para algunas aerolíneas ser exitosas desde una posición de Liderazgo en Costos, aunque esta es una estrategia especialmente desafiante si es que desea implementarse exitosamente. Otras - de hecho muchas - tendrán éxito si adoptan una estrategia de Diferenciación. Esto se basará en el principio de una red global. Quizá en el futuro se vuelva posible construir tales redes a través de fusiones y reemplazos internacionales. Hoy, por supuesto, estas son imposibles como resultado de limitaciones anacrónicas en posesión y control, las cuales son aún características de la aviación internacional. Un escenario más probable es, sin embargo, que las reglas de posesión y control continúen. Si lo hacen, la clave para las estrategias exitosas de diferenciación permanecerá como la habilidad de las aerolíneas para formar y trabajar dentro de relaciones de alianza. Está claro ahora que el futuro verá solo un "Gran Tres" (*Big Three*) en términos de alianzas globales de aerolíneas, y el éxito de la estrategia de Diferenciación dependerá de que la aerolínea sea capaz de incorporarse a una de estas.

De acuerdo a la conclusión anterior se puede pensar que también habrá indudablemente mayores intentos por establecer aerolíneas de Enfoque que se concentren solamente en transportar a un segmento en particular (negocios, placer, etc.) A pesar de sus atracciones superficiales, esta es una posición enfocada donde el éxito siempre será difícil o imposible de alcanzar. En el futuro es muy probable que las corporaciones apunten a diferentes posiciones estratégicas bajo una sombrilla corporativa. Ciertamente será posible por ejemplo para las aerolíneas de Diferenciación entrar al sector de Liderazgo en Costos, ya sea estableciendo su propia aerolínea o invirtiendo en una firma establecida.

4.- Con respecto a las cuestiones de producto de las aerolíneas, es cierto que el cambio continuará. Es posible que el futuro vea el fin virtual del servicio de Primera Clase, mientras más y más aerolíneas se concentran en la flexibilidad que una creciente Clase de Negocios les da. También es probable que el producto de aeropuerto tenga que ser transformado si se pretende que las aerolíneas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

enfrenten la creciente demanda de viajes aéreos. En particular, el proceso de documentación tendrá que ser automatizado o movido fuera del aeropuerto. Afortunadamente, la creciente aceptación de "Viajes sin Boleto" y auto documentación están haciendo ambos desarrollos posibles.

5.- Con respecto a la política de precios, es poco probable que el futuro vea, gran estabilidad o simplicidad en las estructuras de precio de las aerolíneas. La continuación de un proceso de desregulación bien establecido y crecientes habilidades de la industria aérea con respecto a almacenaje, manipulación y comunicación de datos de tarifas. Es probable que ambas lleven a una mayor complejidad e inestabilidad mientras las aerolíneas batallan por igualar los precios de los diferentes subsegmentos del mercado y llenar el canal en tiempos de demanda. Nuevamente esto impondrá una apremiante necesidad de tomar decisiones a gran velocidad.

6.- El área de las políticas de distribución verá algunos de los mayores cambios en el futuro. Durante los próximos años, habrá una progresiva caída en la proporción de boletos vendidos por los agentes de viajes, desde el promedio actual de la industria de al rededor de noventa por ciento al setenta por ciento o aún menos. Este cambio será traído por un énfasis en nuevos medios electrónicos para que las aerolíneas traten directamente con sus clientes, y traerán tanto una valiosa reducción en costos de comisión como un incremento necesario en la habilidad de las aerolíneas para controlar sus canales de distribución efectivamente. Sin embargo, no será un cambio fácil de manejar, dado que el sector de las agencias de viajes tiene un poder substancial de regateo (poder que es posible que incremente aún más durante periodos de recesión), y no reaccionarán de manera amigable contra las aerolíneas que intenten usurpar su tradicional dominio.

7.- En cuanto al manejo de marca se puede decir que las marcas fuertes traerán a las firmas dos beneficios. Primeramente, le agregan valor al producto, permitiendo su venta a un precio Premium comparado con aquellos que se perciben meramente como mercancías. En segundo lugar, ellos asisten a las firmas en establecer y mantener control de sus canales de distribución. El punto de partida en el proceso de posicionamiento de marca es, por supuesto, la estrategia de negocios de la aerolínea. Algunas aerolíneas tienen su objetivo principalmente en el viajero de negocios, otras se orientan mas hacia el mercado de tiempo libre, u operan solamente en el negocio del flete aéreo. Muchos transportistas apuntan hacia una presencia en los segmentos de mercado más relevantes financieramente hablando, una estrategia que conlleva especiales problemas de posicionamiento de marca. Las correctas posiciones de marca para estos diferentes tipos de aerolínea serán muy diferentes.

Sobre la construcción de marcas es importante destacar que las marcas fuertes son raramente construidas a corto o mediano plazo (sin embargo pueden destruirse rápidamente). Es de vital importancia que las firmas adopten un principio de "quédate con el" al enfatizar fuertes valores de marca en una base

a largo plazo. Sobre todo, es imposible exagerar la contribución que puede darse por parte del manejo de marcas que valen la pena en la mercadotecnia de las aerolíneas de hoy. Las marcas pueden agregar valor, y dar a los transportistas la mejor oportunidad posible de establecer y mantener control de sus canales de distribución. Es un tema al que debe dársele el mayor énfasis posible.

8.- Con respecto a la mercadotecnia de relaciones se puede observar que la característica principal de una aerolínea exitosa será aquella que logre identificar claramente a sus clientes más importantes, y en establecer con ellos una cálida y profunda relación a largo plazo. En tiempos difíciles, para cualquier empresa lo más importante es retener y mantener a sus clientes para conseguirías aerolíneas harán uso de sus Programas de Viajero Frecuente, sin embargo, en un mercado saturado, el papel de estos programas será mas el de proporcionar una fuente de datos a las aerolíneas para que puedan dirigirse a los individuos mas rentables con ofertas atractivas en vez de ser el programa de incentivos broad-bush que intentan ser hoy.

Las aerolíneas exitosas de hoy, son aquellas que se enfocan en mantener a sus clientes contentos a través de el cumplimiento de las promesas ofrecidas y manteniendo una fuerte atención al cuidado de sus pasajeros. Las aerolíneas triunfadoras mantiene programas de mejoramiento en áreas tales como: salidas y llegadas a tiempo, reducir al máximo la negación de acceso a los vuelos, un adecuado manejo d equipaje y una respuesta efectiva las quejas de los clientes. En contraste las aerolíneas perdedoras son aquellas que han convertido a pasajeros frecuentes en pasajeros frustrados derivado de sus deteriorados niveles de servicio.

9.- Con respecto a la cuestión de comunicación de mercadotecnia, la construcción de marca y mantenimiento de marca se volverán cruciales. El negocio de las aerolíneas ha sido más lento al adoptar estos conceptos que muchas firmas de bienes de consumo en rápido movimiento. La razón es probablemente que hasta ahora se ha mantenido un gran enfoque sobre las cuestiones operacionales tales como aquellas asociadas con la seguridad y la puntualidad. En el futuro, sin embargo, la habilidad para construir y mantener marcas fuertes será un requerimiento necesario para el éxito. Si lo es, este requerirá efectuar fuertes inversiones de recursos en comunicación de mercadotecnia, la cual deberá ser substancial, bien pensada, y vista de una manera estratégica a largo plazo en vez de verse como un ejercicio táctico que puede reducirse o deshacerse tan pronto como los tiempos se vuelvan mas difíciles.

10.- En el futuro, es muy probable que la escena política mundial sea aún más inestable de lo que es actualmente. Esto significará que la industria de las aerolíneas continuará siendo afectada por los periodos de baja demanda causados por guerras, terrorismo, molines y otros disturbios. Esto a su vez dará ventaja a aquellos transportistas que tienen una amplia red de rutas, y que dan un énfasis correcto a los fletes aéreos como una valiosa fuente de dinero durante tiempos difíciles.

11.- Con respecto a los aspectos económicos del ambiente de la mercadotecnia, la industria de las aerolíneas siempre será afectada por el ciclo de intercambio. En tiempos boyantes, las aerolíneas cobrarán tarifas relativamente buenas financieramente hablando, pero los períodos a la baja en el ciclo serán difíciles. Las aerolíneas exitosas serán aquellas que usen los tiempos más prósperos en prepararse para períodos donde el crecimiento se desacelere o se detiene. Tal preparación incluirá un énfasis en la contratación externa de servicios la cual minimiza los costos, en el mantenimiento de una flota basada en el arrendamiento más que en la adquisición de la misma, y mantener una visión conservadora con respecto a la capacidad de expansión.

12.- En términos de los aspectos tecnológicos del ambiente de la mercadotecnia, el futuro estará lleno tanto de retos como de oportunidades. Los retos vendrán en forma de atención a los problemas de competencia propuestos por el crecimiento del Internet. Actualmente el uso de Internet forma parte del día a día de las empresas. Esto repetirá el impacto de la máquina de fax en los años 80 y el Email durante los 90. Las oportunidades que proporcionará la tecnología serán enormes. El avance de la tecnología en aeronaves verá la introducción de la primera aeronave con 600 asientos o más en configuraciones mixtas de clases. Esto a su vez permitirá innovación en términos de producto a bordo con más clases de cabinas y una mayor variedad de comodidades durante el vuelo. También le permitirá a la industria empezar a atender algunos de los problemas relacionados con una creciente escasez de capacidad de despegue en el aeropuerto. La oportunidad también vendrá con la extensa disponibilidad de computadoras personales y acceso a Internet, y la progresiva integración de la televisión, la computadora y la industria de las telecomunicaciones. Esto permitirá el desarrollo y la explotación de nuevos canales para la comunicación de mercadotecnia y distribución, permitiendo a su vez que los costos de comisión se mantengan bajo un control efectivo.

13.- Trabajando factores sociales

Las tendencias relacionadas con los factores sociales tendrán profundas y extensas repercusiones para la mercadotecnia de las aerolíneas – de hecho, en muchos sentidos, este es el componente más significativo del modelo del análisis PESTE en lo que concierne a las políticas de mercadotecnia.

14. En términos generales, se puede decir que los cambios estratégicos se han acelerado dramáticamente en todos los sectores de la industria del transporte. Dichos cambios son ocasionados en parte por otros factores ajenos a la industria del transporte tales como la globalización y ciclos de producto más acelerados en las industrias manufactureras. El resultado es una mayor demanda de servicios por parte de los consumidores. Así mismo, el cambio estratégico es provocado por una tendencia global hacia la desregulación y privatización en los sectores de transporte, principalmente en lo relacionado con las compañías aéreas y los aeropuertos.

Es cada vez mas difícil para los grandes jugadores de la industria del transporte mantener el paso en lo relacionado a los cambios estratégicos y/o en el desarrollo a largo plazo de ventajas competitivas. No solo en lo referente a las estrategias tradicionales (participación de mercado y/o reducción de costos), las cuales han perdido su valor como elemento estratégico, ante la velocidad de los cambios ocurridos, ante estas circunstancias, incluso compañías exitosas se enfrentan regularmente a la necesidad de reinventarse ellas mismas.

Aquí la cuestión es como lidiar con el riesgo estratégico que conlleva mantener una actitud pro activa más que reactiva. Particularmente, en industrias como la del transporte aéreo de pasajeros, donde la magnitud de la inversión de capital requiere que, gradualmente más que radicalmente, dichas empresas enfrenten el rediseñar el negocio como la única alternativa viable para salvaguardar el crecimiento y estabilidad de la empresa.

Frecuentemente, los directivos dentro de las empresas de aviación enfrentan la decisión de arriesgar a la empresa al efectuar cambios en la dirección estratégica. Sin embargo, existe un gran riesgo estratégico cuando por el otro lado se decide mantener el mismo diseño empresarial cuando éste ha perdido su valor como generador de ganancias. En tiempos de cambio, mantener una postura rígida puede originar un colapso en el valor de la empresa y propiciar la pérdida de liderazgo frente a un competidor con una estrategia de negocio ganadora. Evitar el riesgo estratégico requiere anticipar los cambios claves que están a punto de ocurrir en la industria y desarrollar una estrategia de negocios que capitalice dichos cambios, sin embargo, la gran pregunta sería: ¿Puede uno realmente predecir dichos cambios?

Nosotros creemos firmemente que la respuesta es afirmativa, nuestra investigación nos ha enseñado que existen "patrones generadores de ganancias" los cuales se pueden aplicar a una gran variedad de industrias. Muchos de esos patrones son nuevos y si bien no reemplazan a los tradicionales, si los complementan de una manera tal que permite crear una mayor gama de diseño de negocios que puedan satisfacer la cada vez mayor diferenciación de las necesidades del consumidor. Reconocer estos patrones e implementar una estrategia que permita tomar ventaja de ellos permite a la organización superar a los competidores.

15.- Nuestra investigación nos indica que existen un numero de "mega patrones" que pueden dominar una industria en su totalidad, quizás el patrón mas insidioso de todos, el cual afecta claramente a la mayoría de los sectores de la industria del transporte, es el denominado "Patrón de no ganancia". En este patrón una compañía que alguna vez fue exitosa deja de generar ganancias provocado por la ausencia total de imaginación estratégica que deriva en la pérdida de ganancias.

Las condiciones para que una industria en particular caiga dentro de dicha zona son dos: Primero, todos los participantes compiten con el mismo diseño de negocio lo que ocasiona un deterioro (tanto en sus economías, como en sus productos o servicios) hasta que el precio se convierte en la única opción de diferenciación. En segundo lugar, la industria se fundamenta sobre una ganancia denominada de mulata que no genera ningún valor, esta situación es derivada generalmente por un tipo de racionamiento que los jugadores en la industria utilizan para justificar el mantener el *status quo*, como por ejemplo:

- Todas las aerolíneas despegarán: La totalidad de la industria de transporte aéreo espera actualmente un repunte en el comercio mundial que les permitirá mejorar su desempeño.
- Los costos seguirán cayendo: No importa cuanta reducción de costos hagamos, siempre habrá que efectuar más. La consolidación en la industria tendrá un impacto positivo.
- Los jugadores más débiles abandonarán pronto: Incluso si todos los jugadores compiten de la misma manera y la industria mantiene su mismo ritmo perdedor, pocos jugadores proveerán una pausa temporal.
- El cliente es razonable: La caída en las ganancias obligará a los jugadores a mantener una política más agresiva contra los consumidores y clientes, a su vez estos últimos se darán cuenta de la necesidad de mantener una industria de transporte viable.

El sector del transporte aéreo ha entrado en repetidas ocasiones a la zona de no ganancias. En la industria aérea norteamericana por ejemplo, la deregulación ocasiono una competencia basada en la sobre oferta de productos y servicios y en la reducción de tarifas precio, es decir la zona de cero ganancias. Existen señales de que las aerolíneas norteamericanas están comenzando a romper dicho patrón.

Algunos patrones que muestran un futuro prometedor para las aerolíneas incluyen:

- El Colapso en el Medio: Este patrón es utilizado por Southwest Airlines como la base de su costo bajo y su red regional de punto a punto.
- Producto marca: patrón utilizado por Virgin Express que combina una red de bajo costo con el uso creativo del poder de la marca.
- El Conocimiento y Dominio de la operación: patrón utilizado por American Airlines el cual domina los mercados de alto valor a través de su filial grupo SABRE. Este afiliado desarrolla y mantiene el sistema de reservaciones Sabre y ha expandido sus servicios que en la actualidad incluyen desarrollos tecnológicos y sistemas de distribución, sin mencionar su website: www.travelocity.com.

16.- Un patrón que muestra una gran relevancia dentro de los desarrollos del sector aéreo es el llamado Colapso en el medio. Estar en el medio de cualquier industria puede parecer seguro pero estratégicamente es un riesgo. Compañías en el los sectores de ventas al menudeo, servicios financieros y la industria de la computación, lo han aprendido. Este patrón es caracterizado por el desplazamiento de los clientes hacia alguno de los extremos opuestos en el espectro de valor. En un extremo se encuentran los clientes quienes buscan productos y servicios básicos al mejor precio posible (Buscadores de precio). En el otro extremo están los clientes que buscan soluciones personalizadas y están deseosos de pagar tarifas Premium con el fin de conseguirlos (Buscadores de soluciones). Las compañías que fracasan en ofrecer dichos servicios, ubicados en los extremos de dicho patrón, pierden valor de mercado. En comparación con aquellos que lo hacen. En el sector de las ventas a menudeo por ejemplo, las tiendas de descuento y las mega tiendas (Bajo costo) y las tiendas especializadas (soluciones) han crecido a expensas de las tiendas de departamento (todo para todos a precio alto).

17.- Relacionado estrechamente con el patrón Colapso en el medio se encuentra el patrón llamado producto solución. Este patrón arranca cuando los consumidores comienzan a entender su sistema económico y los proveedores luchan por diferenciarse entre ellos. En lugar de simplemente vender una caja (producto o servicio). Los proveedores innovadores buscan mejorar las economías de la totalidad del sistema ofreciendo una gama de productos, servicios y financiamiento, creando alto valor tanto para el cliente como para el proveedor. Industrias que actualmente están tomando en consideración dicho sistema son las relacionadas con los sistemas informáticos, y la mayoría de los negocios GE. En el transporte, muchos jugadores creen que las oportunidades para capitalizar en este patrón deben ser encontradas dentro de la administración de la cadena de abastecimiento.

Otro ejemplo tanto del patrón del Colapso en el Medio como del Producto Solución puede ser encontrado en la industria de viajes. Las agencias de viajes se encuentran actualmente entre los consumidores buscadores de precio por un lado y los proveedores de servicios de viaje online. El diseño de negocios innovadores enfocados a nuevos canales, ejemplo internet y servicios de valor agregado, ejemplo: administración de viajes corporativos y tarjetas de crédito corporativas pueden ofrecer opciones para recapturar el valor perdido. Perseguir el patrón producto solución requiere un continuo enfoque en el cliente y una continua evolución que permita mejorar las ofertas en respuesta a la siguiente fase de la relación proveedor-cliente.

18.- Los ejecutivos involucrados en el transporte aéreo se enfrentan con los cambios que ocurren en varios sectores de la industria. La utilización de patrones puede ayudarlos a definir las situaciones críticas que enfrentan. Es importante tener en consideración que los patrones no aparecen aislados; en realidad los patrones se desarrollan simultáneamente. La evolución de los mismos es continua. Un patrón que domina la industria hoy puede no tener ningún efecto

en la generación de valor mañana. Por ejemplo uno de los patrones más poderosos que dominó la industria aérea y de viajes fue el desarrollo de los Sistemas de Reservación Computarizado (CRS).

La transformación de la industria derivada de la introducción del CRS fue dramática. A principios de los años 70 del siglo pasado, en los Estados Unidos, un 70% de todos los boletos de avión eran adquiridos a través de las aerolíneas, un año después de que las aerolíneas permitieron a las agencias de viajes acceso a sus sistemas de reservación CRS, las agencias reservaban más del 55% de todos los boletos de avión en los Estados Unidos, actualmente esa proporción es de más del 80%. Hoy sin embargo estos sistemas parecen estar alcanzando su fin en el ciclo de vida del producto y la importancia de este patrón comienza a ceder su lugar a dos nuevos patrones que pueden tener un impacto similar en la industria: Cambio del Tablero Tecnológico y el Cambio del Diseño Convencional del Negocio hacia el Diseño Digital. Los desarrolladores del CRS han conseguido diferentes niveles de éxito a través de estrategias basadas en Internet con la finalidad de sacar ventaja de estos nuevos patrones.

El cambio del tablero tecnológico ocurre cuando un desarrollo tecnológico mueve a todos los jugadores fuera de sus posiciones habituales. La Televisión y la computadora personal son dos ejemplos de dichos desarrollos. Actualmente el nombre del juego se llama Internet y se ha convertido en el equivalente tecnológico de la fiebre del oro. Es demasiado pronto para determinar cómo el Internet finalmente distribuirá el valor, sin embargo el valor potencial de dicha creación tecnológica es actualmente inmenso.

En respuesta a las oportunidades ofrecidas por nuevas tecnologías, una cantidad enorme de compañías está cambiando en su conjunto o en parte hacia diseños de negocios digitales. Tales diseños envuelven maximizar la aplicación de la infraestructura digital con la finalidad de crear mejoras en la organización. Ejemplos de líderes en estas áreas son: Cisco, Dell, Amazon.com, Schwab y GE. Las infraestructuras digitales están demostrando su valor como fundamentos de la nueva generación en el diseño de negocios los cuales requerirán habilidades digitales tales como: compras de materiales vía electrónica, manufactura, desarrollo de productos así como la comunicación con el cliente vía electrónica.

Los administradores en la industria del aerotransporte comercial de pasajeros necesitan estar particularmente alertas al potencial de estos revolucionarios patrones de ganancia y perseguir de una manera más activa las oportunidades de creación de valor que ellas ofrecen. Algunos signos de cambio son visibles actualmente en especial en la expansión del uso del Internet como un canal de ventas, compras y abastecimientos. El cambio de estos canales origina también la necesidad de un cambio en las habilidades.

La experiencia y la habilidad en el ámbito de las operaciones que anteriormente eran favorecidas dentro de la empresa, ha cedido su lugar ante las habilidades de mercadotecnia y ventas. Aquellos que anticipen y exploten los nuevos patrones incluso antes de que los competidores se den cuenta de su existencia podrán obtener una gran ventaja estratégica. Por supuesto reconocer los

patrones que están tomando lugar en nuestra industria en particular es solo el primer paso, aunque crucial, en el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia exitosa que deberá incluir así mismo la selección de el cliente adecuado, desarrollar un modelo de ganancias que extraiga valor a dichos clientes, mantener un control estratégico y creando un ambiente tanto operacional como organizacional que asegure un éxito competitivo. Dada la velocidad en que las dinámicas del mercado y competencia están cambiando actualmente, especialmente en el sector del transporte. Este sistema de pensamiento puede servir como un atajo para entender en su conjunto los riesgos y recompensas de un cambio estratégico.

19.- la aviación está atravesando una de esas épocas que constituyen un punto de referencia en la historia, ya que la crisis del 11 de septiembre y sus consecuencias han incidido sobre las compañías aéreas y sobre el modelo de transporte aéreo conocido hasta ahora. Para nosotros no está en juego la importancia de la aviación ni su futuro, porque se trata de una "industria global" que transporta anualmente 1.600 millones de pasajeros", sino su modelo, sobre todo en los momentos de "ciclos bajos de economía".

A nuestro juicio hay un antes y un después del 11 de septiembre de 2001, fecha "de referencia que precipitó y agravó una situación que se veía venir, con problemas de sobre capacidad y de incremento de costes", problemas a los que se sumaron otros nuevos que están provocando cambios esenciales en la industria con nuevos retos.

La crisis que arrastra el sector desde ese momento "ha tenido", a nuestro parecer, un costo sin precedentes, que ha causado la desaparición y quiebra de compañías que hasta ahora parecían sólidas (American Airlines, primera compañía mundial que ha anunciado unas pérdidas de 3.500 millones de dólares).

No obstante, y pese a las cifras que maneja la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), unas pérdidas de 18.000 millones de dólares repartidos entre las 270 compañías de 143 países que forman parte de esta organización, y una estimación de 14.000 millones de pérdidas en el 2002. Sin embargo se debe mantener el optimismo ya que estamos ante un negocio con un gran mercado donde la creatividad aunada al conocimiento brindaran a las empresas del sector del transporte aéreo la oportunidad de alcanzar sus objetivos.

20.- haciendo un balance final, estamos en posibilidad de argumentar que el uso adecuado de algunos conceptos y herramientas mercadológicas neutralizan el efecto de variables incontrolables, tales como los aspectos sociales, culturales, políticas, regulatorios, estructura competitiva y objetivos de la compañía, para una adecuada instrumentación de las estrategias de mercadotecnia en las empresas dedicadas a la transportación aérea; estrategias que guarden correspondencia y que permitan cumplir los objetivos programados por las organizaciones agrupadas en dicha rama de la actividad económica. Asimismo, creemos que el estudio del mercado, el contexto, las estrategias de mercadotecnia y la mezcla de esta, nos permiten evaluar primero, y luego

seleccionar las estrategias de mercadotecnia que permitan el crecimiento de las empresas dedicadas al transporte aéreo.

21.- Reconocemos las limitaciones de nuestro estudio, y que posiblemente el efecto de las variables incontrolables en otra rama de la actividad económica pudiera ser diferente, y por lo tanto la instrumentación de mercadotecnia obedece a otros criterios. También estamos concientes de que en algunos otros sectores las estrategias mercadológicas son seleccionadas en base a variables incontrolables no mencionadas en esta investigación. Igualmente estamos concientes de que el transporte aéreo es uno de los sectores de mayor impacto económico, pero que "el abuso de los estudios sobre ramas prioritarias (...) (...) podría convertirse ...) en un sesgo para el análisis (...) (... organizacional ...) en México, en la medida en que (...) {...podría olvidarse...} que la realidad(...) (...) organizacional ...) y productiva de este país no solo se vincula" al transporte aéreo de pasajeros (Tunal, 2002 :417).

22.- Finalmente, sabemos que quedan pendientes muchos problemas que resolver en las organizaciones mexicanas y que la investigación aquí realizada, servirá modestamente a la construcción del conocimiento científico y a la reflexión sobre la utilización y valor de conceptos y herramientas de mercadotecnia aplicados al diseño estrategias de mercadotecnia en el aerotransporte comercial de pasajeros.

Índice de tablas

	Página
1. Flota de la aviación troncal nacional en el año 2000	15
2. Flota de las empresas aéreas nacionales en el año 2000	15
3. Transporte regular de pasajeros por vía aérea	16
4. La industria del transporte	27
5. Los nueve factores que conducen a la satisfacción del pasajero	33
6. Ciclo de vida del mercado del transporte aéreo	42
7. Las líneas aéreas: criterios de segmentación de mercado	43
8. Métodos para identificar las necesidades del consumidor	47
9. Margen de ganancia operativa	49
10. Aeropuerto Internacional Benito Juárez, México	50
11. Diagrama de las relaciones en los sistemas aeroportuarios	52
12. Gastos anuales en servicios de entretenimiento a bordo y comunicaciones	53
13. La importancia de los pasajeros en conexión	57
14. Componentes de la demanda en el transporte aéreo	61
15. Características de asiento recomendado para el transporte comercial de pasajeros	63
16. Los cambios en la industria, la dinámica del cliente y el papel de la tecnología	65
17. Acuerdos de servicios aéreos regionales	66
18. Posiciones adoptadas durante la Conferencia de Chicago, 1944	68
19. Ejemplos de privatizaciones en el Sector Aéreo desde 1980	72

20. Los síntomas de una aerolínea estatal en problemas	73
21. Las bancarrotas mas significativas del Sector Aéreo y la Guerra del Golfo	74
22. Crecimiento mundial de los viajes aéreos versus crecimiento económico mundial	76
23. Crecimiento económico y la actividad de la industria del transporte aéreo	77
24. 1999, Pasajero Kilómetro por región	79
25. Población mayor de 65 años: 2000- 2050	80
26. Más ancianos y más ricos	80
27. Transacciones online realizadas en los E. U. durante 1999	85
28. Competencia entre aerolíneas y trenes en Inglaterra	87
29. Riesgo de muerte por distancia recorrida, 1995	88
30. La capacidad y la demanda en los aeropuertos ingleses	89
31. Importancia del transporte aéreo para el Sector Turismo	90
32. Las cinco fuerzas de Porter	98
33. Fuentes de ventaja competitiva	103
34. El modelo de bajo costo de Southwest Airlines	105
35. Desarrollo de producto basado en la relación de marca: Southwest Airlines	106
36. El perfil comercial de una aerolínea de bajo costo	108
37. La pandilla de Southwest	109
38. Alianzas globales más importantes	111
39. La segmentación del cliente	122

40. El Ciclo de Vida del Producto	124
41. Portafolio de Producto: Boston Box	130
42. Crecimiento proyectado del tráfico Inter. regional	133
43. La matriz Ansoff	135
44. Configuración típica del Boeing 757	137
45. Configuración de asientos B 747 - 400 Singapore Airlines	138
46. La evolución de las estructuras en el mercado aéreo	143
47. Flujo de pasajeros aeropuerto tradicional y aeropuerto comercial	152
48. Estructura tarifaria	158
49. Distribución de las reservaciones a través del tiempo por categoría de tarifa	160
50. Distribución de tarifas London – New York, noviembre de 1998	161
51. Estructura tarifaria en ruta U.K – E.U, British Airways, otoño 1997	162
52. Los canales tradicionales de distribución en la industria de viajes	173
53. Factores del rápido crecimiento del E-commerce en el sector del transporte aéreo	174
54. El parte aguas en los costos de distribución del sector del transporte aéreo	175
55. Las comisiones de las agencias de viajes han caído vertiginosamente	176
56. La importancia de los canales emergentes, en diferentes segmentos	179
57. British Airways, costos de comisión, 1986 – 1996	181
58. Comparación de los costos de distribución	182

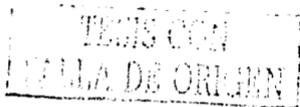
59. Costos de distribución vía Internet en comparación con puntos tradicionales de venta	183
60. Un modelo simple de un canal tradicional de distribución y otro basado en Internet	183
61. Viajeros de placer y el Internet	188
62. Las ventas vía Internet	189
63. Porcentaje de ventas On-line en relación al total de ventas	190
64. Perspectiva a largo plazo en la industria del transporte aéreo	192
65. Propiedad y relaciones de los sistemas computarizados de reservaciones	197
66. Como influyen los programas de viajero frecuente	223
67. Clase seleccionada según el nivel del ejecutivo de la compañía	225
68. Segmentación de valor basada en el estatus de los programas de lealtad	227
69. Sistema integrado de información	239

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA BASICA:

1. Cobra, Marcos. **Marketing de Servicios**, 2, ed. Santa Fé de Bogota, Colombia, McGraw-Hill, 2000, 255 pp.
2. Czinkota, Michael. **Marketing Internacional**. 1 ed. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, 1996, 829, pp.
3. Doganis, Rigas. **The Airline Business in the 21st Century**. 1ed. London. England. Routledge. 2001, 240pp.
4. Dogge, H.R. **Pricing Policies and Procedures**. 1 ed. Macmillan 1995.
5. Eaton, Jack. Globalization and Human resource management in the Airline industry. 1ed. USA. Ashgate Publishing Company. 1996, 129 pp.
6. Fernández Valiñas, Ricardo. **Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano**, 2. ed. México, International Thomson Editores, 2001, 256pp.
7. Graham, brian. **Geography and Air Transport**. 1ed. England, John wiley & Sons Ltd, 1997, 288pp.
8. Gudmundsson, Sveinn Vidar. **Flying too close to the sun: the success and failure of the new entrant airlines**, Great Britain, Ashgate Publishing Limited, 2001, 260 pp.
9. Hanlon, Pat. **Global Airlines**, Second edition, England, Butterworth- Heinemann, 2000, 295 pp.
11. Kotler, Philip. **Dirección de Marketing**, Edición Milenio 2001, México, Pearson Education , 2001, 720pp.
12. Kratiroff, Hubert. **Manual del Product Manager**, 1.ed. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A. 1997, 228 pp.
13. March, Carol. **Choosing an Airline Career**, 1ed. Denver Colorado, USA. Capri Publishing, Inc, 1997, 160 pp.
14. Morrison, Steven. **The Evolution of The Airline Industry**. 1 ed, USA, R.R. Donelley and Sons Co., 1995, 169pp.
15. O'Connor, William E, **An introduction to airline economics**, 6th ed. USA, Praeger Publishers, 2001, 253pp.
16. Ott, James. Airline Odyssey: **The airline industry's turbulent Flight into the Future**, 1ed. USA, R.R. Donelley and Sons Co., 1995, 253pp.
17. Peltzman, Sam. **Deregulation of Network Industries: What's Next?** 1 ed, USA, R.R. Donelley and Sons Co., 2000, 200pp.
18. Polack, Jacob B. **Analytical transport Economics: An International Perspective**. 1ed, England, Edward Elgar Publishing Limited, 2000, 418pp.

19. Pitt, Ivan L. *Economics of the U.S. commercial airline industry : productivity, technology, and deregulation*, 1 ed. United States of America, Kluwer Academic Publishers, 1999, 190 pp.
20. Porter, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la competencia*. 5 ed. 3ª reimp. México, CECSA ediciones, 1998, 407, pp.
21. Porter, Michael. *Estrategias y Perspectivas para el éxito de la Empresa en Latinoamérica*. México, Seminarios IBM Educación, México, 1997, 65 pp.
22. Porter, Michael. *Ventaja Competitiva de las Naciones*. 5 ed. 3ª reimp. Madrid, Vergara ediciones, 2000, 1056, pp.
23. Sulzmaier, Sonja. *Consumer-oriented Business Design: The Case of Airport management*. 1 ed. Germany, Physica-Verlag Heidelberg, 2001, 263pp.
24. Ugarte, Luis. *Tratado de Derecho Aeronáutico*. 1º ed. México, Transjet ediciones, 2000, 582, pp.
25. Tae Hoon Oum, Jong-Hun park, Anming Zhang. *Globalization and strategic Alliances: The case of the airline industry*, 1 ed. Netherlands, Elsevier Science Ltd, 2000, 230 pp.
26. Taneja, Nawal K. *Driving airline Business Strategies Through Emerging Technology*, 1ed. Great Britain, MPG Books Ltd. 2001, 197pp.
27. Tunal, G. (2002) "La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México ", en Economía, Sociedad y Territorio, Vol. III, numero II enero - junio, pp. 409 - 440, El Colegio Mexiquense, México.
28. Wells, Alexander T. *Air transportation: a management perspective*, 4 ed. United States of America, Wadsworth Publishing Company, 1998, 610 pp.
29. Wilhelm, Hamm. *Introducción al Marketing en Aviación Comercial*. 3 ed. 2ª reimp. Buenos Aires, Argentina, Macchi ediciones, 1998, 295, pp.
30. Wright, K.R. *The Few, the Proud, the Bankrupt: a study of Labor and Management History in the Airline Industry*, 1 ed. USA, Biddle Publishing Company, 2000, 256 pp.



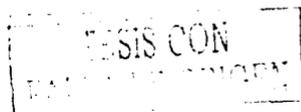
FUENTES HEMEROGRAFICAS:

1. **Entry and competition in the U.S. airline industry: issues and opportunities.** (special report: 255). Transportation Research Board. National Research Council. 1999.
2. **Handbook of Airline Strategy: Public Policy, Regulatory Issues, challenges, and solutions.** Aviation Week, 2001
3. AITAL *Asociación internacional de Transporte Aéreo Latinoamericano* (carta del director) **Información del Boletín Informativo**, -año 8 número 43, julio-agosto 1998.
4. Buchwald, Dr. Peter, *Hauptprobleme des heutigen und künftigen Luftverkehrs (Principales problemas de la aviación comercial hoy y en el futuro)*, 1994, Alemania.
5. Iberia, *Introducción a la gestión de la carga aérea*, México, 1988.
6. Japan Airlines (folleto), *The many interfaces of physical distribution management*.
7. Storm, Susanne. **Air Transport Policies and Frequent Flyer Programmes in the European Community -a Scandinavian Perspective.** Unit of Tourism Research at Recearch Centre of Bornholm, May 1999.
8. Block, M and Segev, A. (1996) "**The Impact of Electronic Commerce on the travel Industry**,"Paper published electronically, [Http://pages.stern.nyu.edu/travel](http://pages.stern.nyu.edu/travel)
9. Mandy Jacob,Zuzana Jakešová: **Emerging Tendencies in the European Airline Industry- an investigation of SAS and Ryanair** - Linköping University

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUENTES ELECTRONICAS:

Site of Secretaria de Comunicaciones y Transportes: www.sct.gob.mx
Site of Mexicana Airlines: www.mexicana.com.mx
Site of Aeromexico: www.aeromexico.com.mx
Site of Federal Aviation Administration: www.faa.gov
Site of National Aeronautic Association: www.naa.ycg.org
Site of Airports Council International: www.airports.org
Site of National Transportation Safety Board: www.ntsb.gov
Site of The Economist: www.theeconomist.com
Site of The Wall Street Journal: www.wsj.com
Site of airlines net: www.airlines.net
Site of the Aviation Directory: www.aeroseek.com
Site of FlightSearch: www.flightsearch.com
Site of OpenAirNet: www.openairnet.com
Site of Rising Up Aviation Resources: www.risingup.com
Site of Aerospace mall: www.aerospacemall.com
Site of Future of Aviation: www.aero.com
Site of Landings: www.landings.com
Site of Aviation Institute: www.cid.unomaha.edu/~unoai/aviation.html
Site of Center for Advanced Aviation System Development: www.caasd.org
Site of Federal Aviation Administration: www.faa.gov
Site of AirportNet: www.airport.org
Site of QuickAID: www.quickaid.com
Site of Aviation Information Resource: www.airbase1.com
Site of Aircraft Technical Publisher: www.atp.com
Site of College of Aeronautics: www.aero.edu
Site of The Academy: www.theacademy.net
Site of Aviation Communication: www.flightinfo.com
Site of PlaneBusiness: www.planebusiness.com
Site of AeroSpaceNews: www.aerospacenews.com
Site of Aviation International News: www.aironline.com
Site of Aviation Weed Online: www.aviationweek.com
Site of GPS World Online: www.gpsworld.com
Site of Aero World Net: www.aeroworldnet.com
Site of Business & Commercial Aviation: www.awgnet.com
Site of Aviation & Aerospace: www.mcgraw-hill.com/aviation/aviation.htm
Site of The Avion Online Newspaper: www.avion.db.erau.edu
Site of Air & Space Smithsonian Magazine: www.airspacemag.com
Site of Boeing: www.boeing.com
Site of Airports Council International (ACI): www.aci-europe.org
Site of ACI EUROPE – Airports Council International – European Region: www.aci-europe.org
Site of AEA – Association of European Airlines: www.aea.be
Site of AECMA – The European Association of Aerospace Industries: www.aecma.org
Site of ATAG – Air Transport Action Group: www.atag.org
Site of CANSO – Civil Air Navigation Services Organisation: www.canso.org
Site of EBAA – European Business Aviation Association: www.ebaa.org
Site of EEA – European Express Association: www.euroexpress.org
Site of ERA – European Regions Airline Association: www.eraa.org
Site of EUROCONTROL – European Organisation for the Safety of Air Navigation: www.eurocontrol.be
Site of IACA – International Air Carrier Association: www.iaca.be
Site of IATA – International Air Transport Association: www.iata.org



Site of ECAC – European Civil Aviation Conference: www.ecac-ceac.org
Site of European Commission: www.europa.eu.int
Site of BATA- British Air Transport Association: www.bata.uk.com
Site of MERCER Management Consulting: www.mercermc.com
Site of The Washington post: www.washingtonpost.com
Site of Global Change: www.globalchange.com
Site of Airwise: www.airwise.com
Site of The Manager: www.themanager.org
Site of ACNielsen Global: www.acnielsen.com
Site of The Travel insider: www.thetravelinsider.info
Site of The White House: www.whitehouse.gov
Site of Aviation Economics: www.aviationeconomics.com
Site of National Bankruptcy Review Commission: www.npr.gov
Site of Frequent Flier: www.frequentflier.com
Site of Disability Travel and Recreation resources: www.makoa.org
Site of Bureau of transportation statistics: www.bts.gov
Site of Back Care on Airplanes: www.spineuniverse.com
Site of Airlines Industry Information: www.airlines.org
Site of Institute of Air and Space Law: www.iasl.mcgill.ca
Site of IBM Institute for Business Value: www-1.ibm.com
Site of U.S. Senate: www.senate.gov
Site of Online Travel Community Flyertalk.com
Site of Bulletin Board for Successful Priceline Bidding: Biddingfortravel.com
Site of Airfare Metasearch Tool: www.Sidestep.com
Site of The backend of Orbitz ITA Software
Site of Distances Between Airports Great Circle Mapper
Site of Accumulating Miles and Points :www.Mileage Workshop.com
Site of tool for managing all of your frequent flyer point accounts
www.MileTracker.com
Site of Zuckert, Scutt & Rasenberger, L.L.P: www.zsrlaw.com
Site of The Progress & Freedom Foundation: www.pff.org
Site of Ariane Information: www.ariane-info.com
Site of Massachusetts Institute of Technology: web.mit.edu
Site of about airline: www.aboutairline.com
Site of aea: www.aca.com
Site of air France: www.airfrance.com
Site of Boeing: www.boeing.com
Site of British Airways: www.britishairways.com
www.jp.dk
www.easyjet.com
www.efqm.org
<http://investor.ee/en/news>
www.lufthansa.de
www.lufthansa-financials.de
Site of Marketing Terms: www.marketingterms.com
Site of Marketing teacher: www.marketingteacher.com/Lessons/
www.mckinseyquarterly.com
www.mindtools.com/swot.html
www.newsimq.bbc.co.uk
www.oneworld.com
www.princeton.edu



Site of Reuters: www.reuters.com

Site of Ryanair: www.ryanair.com

Site of SAS: www.sas.se

www.scandinavian.net

www.scandinavian.net/12208/Pressmeeting_Hamburg2002.pdf

www.skyteam.com

www.star-alliance.com

[www.sueddeutsche.de/index.php?url=/wirtschaft/aktuell/52351&datei=ind](http://www.sueddeutsche.de/index.php?url=/wirtschaft/aktuell/52351&datei=index.php)

www.toolkit.cch.com/text/P03_1072.asp

www.xc.com/ict/table/cgi



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**
Oficio: PPCA/EG/2003
Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Al'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Jesús Alonso Iglesias** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. María Elena Flores Becerril	Presidente
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Secretario
M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros	Suplente
M.A. Angélica Ortega Treviño	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 14 de julio del 2003.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez