



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresa**

*ANÁLISIS DE LA INCORPORACIÓN A LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN
CIVIL, DE NUEVOS JUGADORES DENOMINADOS LOW COST CARRIERS, SU
INFLUENCIA EN LAS ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS TRADICIONALES
Y LAS POSIBILIDADES DE MEJORAS A LAS EMPRESAS LOW COST*

Tesista: Davy Deleij

Legajo: 0088149

Director de Tesis: Adriana Falcón

2016
Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer profundamente a mis padres, Mirjam y CeesDeleij, quienes me han inspirado a crecer y a afrontar todos los desafíos que me fueron planteados en la vida.

Por otro lado, quiero agradecer al profesor del taller de tesis, Leandro Viltard, quien me ayudó a definir este proyecto.

Finalmente, le agradezco a Adriana Falcón, mi tutora de tesis, quien me dio su apoyo en todo este proceso.

PRÓLOGO

El presente trabajo de tesis toma, como eje temático, a las aerolíneas de bajos costos en Europa.

La selección del tema se realizó dada la atracción personal del tesista respecto al tema y la importancia que adquirieron dichas aerolíneas en los últimos años.

Las aerolíneas de bajos costos ofrecen un servicio de transporte que se limita en cuanto a la prestación de servicios secundarios durante el proceso de compra y la prestación del mismo.

Lo cual, llevó a cuestionamientos por parte del público usuario, al momento de evaluar dichos servicios y al considerar que éstos podrían modificarse, manteniendo su principal característica diferenciadora: los precios bajos de sus tarifas aéreas.

Al momento de hacer reflexiones en lo referente a las estrategias, diferenciación e innovación, surge un mar de posibilidades diferentes que les permitieran a las aerolíneas de bajos costos salir de una posición estratégica que se asimila a la de los *commodities*. Es por esto que el análisis pormenorizado de las preferencias de los usuarios y las estrategias de las compañías, permite generar opciones estratégicas y una guía para facilitar la toma de decisiones respecto a esta cuestión.

Para continuar con el presente trabajo, es necesario destacar que el mismo presenta algunas limitaciones.

Primero, respecto al Marco Teórico, se ha relevado gran cantidad de fuentes de información que permitieron el abordaje teórico del tema, dando el marco conceptual sobre el cual se desarrolla la presente tesis. Sin embargo, la revisión bibliográfica presentada tiene la calidad de limitada, debido a que es imposible afirmar que no exista otro material que haya sido excluido del análisis.

Respecto al Marco Investigativo, se utilizó una metodología de triangulación para permitir la validación de la información suministrada por cada una de las técnicas de recolección, pero es necesario destacar que se ha seleccionado un solo caso de estudio, que los informantes fueron aquellos a los cuales se tenía acceso y que la encuesta realizada, si bien se toma una muestra que es representativa de la población europea, no puede extrapolarse a la totalidad de la población debido a las salvedades expuestas en el capítulo metodológico.

De esta forma, y considerando las salvedades expuestas previamente, este trabajo pretende arrojar luz sobre la industria de la aviación comercial en Europa, haciendo especial foco en las aerolíneas de bajos costos, a fin de encontrar metodologías de trabajo que permitan diferenciar los servicios ofrecidos y lograr diseñar una estrategia que resulte más eficiente a mediano y largo plazo.

Planteadas estas cuestiones, se procede a continuar con el presente trabajo de tesis de maestría.

RESUMEN

Este trabajo de tesis analiza la industria de la aviación comercial en Europa, haciendo foco en las denominadas aerolíneas de bajos costos. De esta forma, se pretende echar luz sobre la temática expuesta, junto con los procesos de planeamiento estratégico, su articulación en los procesos de marketing y el rol que tienen la innovación para dichas empresas.

Es por esto que se desarrolló una investigación bibliográfica y una investigación de campo mediante la utilización de una triangulación metodológica entre tres técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de recolección utilizadas fueron entrevistas a informantes clave, encuestas a usuarios de aerolíneas sobre Europa y el desarrollo de un caso atóxico sobre la empresa Transavia.

Se concluyó que la utilización de modelos híbridos de gestión entre las aerolíneas de bajos costos y las tradicionales representa una innovación en el sector. Esto se realizó luego de haber caracterizado a las aerolíneas de bajos costos, indicando las características presentes en este tipo de compañías.

Finalmente se desarrolló una guía de recomendaciones para la definición e implementación de la estrategia de las compañías.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes y Motivos de la Investigación	1
Problema y Preguntas de la Investigación	3
Hipótesis	4
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	6
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	12
La industria de la aviación civil.....	12
Historia de la aviación civil	12
<i>Low cost carriers</i> – compañías aéreas de bajo costo.....	16
Beneficios de las LCC	23
Conclusiones del apartado	24
Estrategias.....	25
Planificación estratégica	25
Visión	26
Misión.....	27
Objetivos estratégicos.....	27

Estrategias genéricas.....	28
Modelo Delta	30
Conclusiones del apartado	33
Fundamentos de marketing.....	33
Valor para el cliente.....	33
Satisfacción del cliente	36
Segmentación	37
Patrones de segmentación.....	39
Diferenciación	40
Posicionamiento	42
Estrategias de posicionamiento	43
Errores de posicionamiento	44
Investigación de mercado	45
Conclusiones del apartado	49
Innovación	50
Innovación disruptiva	52
Innovación disruptiva y las grandes empresas	54
Consejos para desarrollar actividades de innovación disruptiva.....	55
Conclusiones del apartado	56
CAPÍTULO IV: MARCO INVESTIGATIVO.....	57
Informantes clave	57
Encuestas	65

Caso: Transavia	79
Conclusiones del capítulo.....	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, recomendaciones y aportes	84
Conclusiones.....	86
Características de las compañías de aviación	86
Aspectos valorados por los pasajeros	90
Guía de recomendaciones	92
Influencia de las LCC en las aerolíneas tradicionales	93
Posibilidades de mejora de las LCC	94
Hipótesis	95
Recomendaciones	97
Investigación de mercados.....	97
Segmentar adecuadamente	97
Guía de recomendaciones	97
Aplicación de innovación	98
Aportes	98
BIBLIOGRAFÍA	99
Anexos.....	105
Anexo I.....	105
Anexo II.....	106
Anexo III	107
CURRÍCULUM VITAE	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen técnicas de recolección de datos.....	8
Tabla 2 Población Europea.....	9
Tabla 3 Cuotas de la muestra.....	9
Tabla 4 Métodos de contacto.....	49
Tabla 5 Cuotas de la muestra.....	65
Tabla 6: Penetración de las LCC en Europa por rango etario.	66
Tabla 7: Nivel de satisfacción de los usuarios de LCC en Europa.....	67
Tabla 8: Nivel de satisfacción de los usuarios de LCC en Europa (apertura de niveles de satisfacción).....	67
Tabla 9: Nivel de satisfacción de los usuarios de aerolíneas tradicionales en Europa... ..	68
Tabla 10: Nivel de satisfacción de los usuarios de aerolíneas tradicionales en Europa (apertura de niveles de satisfacción).....	68
Tabla 11 Aspectos positivos de los distintos tipos de aerolíneas	71
Tabla 12 Aspectos positivos de los distintos tipos de aerolíneas en términos relativos. ..	73
Tabla 13 Aspectos negativos de los distintos tipos de aerolíneas	74
Tabla 14 Aspectos negativos de los distintos tipos de aerolíneas en términos relativos ..	75
Tabla 15 Motivo del viaje por tipo de aerolínea.....	76
Tabla 16 Conformidad con el precio por tipo de aerolínea	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de 3 modelos de LCC en 2008.....	21
Gráfico 2 Características de 3 modelos de LCC en 2010.....	22
Gráfico 3: Matriz de estrategias genéricas	30
Gráfico 4: Posiciones modelo delta	32
Gráfico 5: nivel de satisfacción / insatisfacción	37
Gráfico 6: Patrones de segmentación	40
Gráfico 7: Diferenciación	42
Gráfico 8: Sistema de información de marketing.....	46
Gráfico 9 Tortas de nivel de satisfacción de pasajeros de LCC y de líneas aéreas tradicionales.....	69
Gráfico 10 Comparación de niveles de satisfacción entre tipos de aerolíneas con apertura de niveles.	70
Gráfico 11 Comparación de participación de vuelos personales y laborales por tipo de aerolínea.....	77

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Antecedentes y Motivos de la Investigación

La historia de la aviación civil comenzó poco después de que los hermanos Wright tuvieran la primera experiencia exitosa de vuelos de aviones motorizados y controlados el 17 de Diciembre de 1903 (Biblioteca Digital Mundial, S/D)¹. Así, en fechas cercanas a 1910, la aviación civil comenzó a ser utilizada con fines de envío de correspondencia.

Así, la industria de la aviación civil fue creciendo hasta convertirse en lo que conocemos hoy en día, pero el trayecto no fue directo ni simple debido a que, por ejemplo, en Europa, durante la segunda guerra mundial, la industria de la aviación civil se vio prácticamente interrumpida durante el conflicto bélico sobre dicho territorio (*Musée Air France*² y KLM³).

Así, hubieron diversas innovaciones dentro de la industria, algunas técnicas (propia del avance de la tecnología, con los aviones a propulsión, etc.) tanto como comerciales (surgimiento de las compañías aéreas de bajo costo) (*Musée Air France*,⁴ KLM⁵ y Pixelmec)⁶.

En este sentido, vemos necesario indicar qué es una compañía de bajo costo (*Low-cost carrier o LCC*). Una LCC es una compañía aérea que tiene tarifas más económicas y, como consecuencia, menores costos por servicios asociados a su

¹Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.wdl.org/es/item/11372/>

N. del A.: Fueron 4 experiencias de vuelo realizadas en la misma fecha por los hermanos Wright, el vuelo más largo duró 59 segundos y recorrió 852 pies (260 metros aproximadamente).

²Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.museeairfrance.org/en/the-history-of-air-france>

³Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/>

⁴Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.museeairfrance.org/en/the-history-of-air-france>

⁵Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/>

⁶Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.pixelmec.com/vuelos-baratos/Que-son-los-vuelos-de-bajo-coste.htm>

operación. Estas aerolíneas pueden tener costos extra para alcanzar esos servicios tales como comidas a bordo, equipaje extra (incluyen en el precio del *ticket* aéreo poco equipaje, en comparación a las compañías regulares), selección de asiento, etc. (Vidović, Steiner y Babić, 2013).

De esta forma, el 6 de Mayo de 1949, la compañía norteamericana Pacific Southwest Airlines (PSA), comenzó a prestar un servicio de bajo costo, convirtiéndose en la primer empresa en poder ser catalogada como una aerolínea de bajos costos (JETPSA, S/D)⁷.

Desde ese momento, varias empresas aeronáuticas han comenzado a seguir el modelo de PSA para ganar una cuota de mercado. Tal es el caso de Transavia, German Wings, Ryan Air, Vueling, EasyJet – en Europa- y, Air Asia, Virgin Blue como ejemplos de lo que ocurre en Oceanía y Asia (Air France – KLM, 2015; IAG, S/D⁸; Vidović *et al.*, 2013).

Otras compañías de bajos costos que operaron fueron Buzz – de KLM – y Click Air – de Iberia – pero estas compañías terminaron siendo absorbidas por las empresas que las originaron luego de tener problemas en sus operaciones (Vidović, Štimacy Vince, 2013).

La adquisición o creación de compañías de bajos costos por parte de las aerolíneas tradicionales ha sido una constante en los últimos 40 años, atravesando múltiples guerras de precios en los *tickets*. Esto despertó gran curiosidad en quien suscribe este escrito, por lo cual, a lo largo de los años, fui empapándome de

⁷Recuperado el 08/07/2015 de <http://www.jetpsa.com/index/history.html>

⁸Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview>

información y de conocimiento respecto a la industria (telegraph.co.uk, recuperado el 29/05/2015; Vidović *et al.*, 2013).

Este atractivo personal y, por otro lado, las posibilidades de desarrollar un modelo para que las aerolíneas – sobre todo las de bajos costos – puedan comprender las necesidades de los usuarios, el entorno y desarrollen nuevos productos aéreos (servicios), buscando la diferenciación y la ecuación justa entre costos de operación (eficiencia en los servicios anexos deseados por los usuarios) y el precio del *ticket*, fueron los motivos para seleccionar este tema como objeto de la presente tesis de maestría.

Es por los motivos antepuestos, se decidió plantear el trabajo de Tesis de Maestría en este sentido.

Problema y Preguntas de la Investigación

Tal como se mencionara precedentemente, las aerolíneas han visto modificado el entorno en múltiples ocasiones, esto llevó a que tuvieran que analizar las estructuras de costos con las cuales operaban y que comenzaran a brindar distintos tipos de servicios.

Algunas de las compañías europeas se han abocado a seguir la estrategia genérica de bajos costos, mientras que otras, han optado por diferenciarse de distintas formas.

Desde fines de la década de los ochenta, muchas compañías de aviación civil tradicionales han optado por crear o adquirir empresas de bajos costos (*Low-Cost Carriers* – LCC) que operan bajo su tutela.

Así es que, por ejemplo, la compañía Vueling Airlines, es controlada desde Julio de 2013 por International Consolidated Airlines Group, S.A (IAG de su

denominación de uso cotidiano proveniente de International Airlines Group), una compañía que surgió de la fusión de British Airways y la española Iberia (realizada en 8 de abril de 2010). O los casos de German Wings, que se encuentra bajo el ala de la germana Lufthansa y de Transavia, operada por Air France y la holandesa KLM (desde 2002).

Estas cuestiones, junto con tendencias del entorno en el cual se encuentran las compañías aéreas, generan una serie de interrogantes a investigar:

- ¿Cuál fue la influencia de la incorporación de los LCC a la industria de la aviación civil en las estrategias de las compañías aéreas tradicionales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de mejoras en las empresas LCC?
- ¿Cuáles son las características de las compañías de aviación civil?
- ¿Cuál fue el desempeño comparado entre las LCC y las compañías tradicionales?
- ¿Qué características son valoradas por los usuarios de los servicios de las compañías LCC y las tradicionales?
- ¿Qué metodologías de planificación son adecuadas para el desarrollo de una oferta de mercado que podría incrementar el valor de las compañías para los pasajeros?

Sin más que decir, se procederá al planteamiento de la hipótesis y los objetivos de la tesis.

Hipótesis

Las compañías de bajos costos representan una oferta de mercado distinta a las de las aerolíneas tradicionales, no convirtiéndose en competidores directos, sino que atienden a distintos segmentos de mercado.

La identificación de valor para el cliente debe ser una de las cuestiones preponderantes dentro de las compañías de aviación – tanto tradicional como *low cost* – de modo tal que los procesos de la compañía se articulen para la generación del mismo.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar la incorporación a la industria de la aviación civil de nuevos jugadores denominados *low cost carriers* y su influencia en las estrategias de las compañías tradicionales, proponiendo posibilidades de mejoras a las empresas *low cost*.

Objetivos Específicos

- Analizar las características de las compañías de aviación civil y comparar rendimientos y performances de las empresas tradicionales y las *low cost*.
- Desarrollar un análisis de las cuestiones valoradas por los pasajeros de las aerolíneas tradicionales y las de bajos costos.
- Desarrollar una guía de recomendaciones (o un esquema de identificación de valor) para el armado de una oferta de mercado que podría incrementar el valor de la compañía para los clientes.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

A lo largo del presente trabajo final de maestría, se expondrán conceptos relacionados a la aviación civil y aspectos de la gestión de *marketing* de las mismas, haciendo hincapié en las aerolíneas denominadas *Low Cost Carriers* (LCC) o compañías aéreas de bajos costos.

Este estudio se sitúa en una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, debido a que nos permitirá describir situaciones y eventos determinados, proporcionando información valiosa antes, durante y después de la investigación.

La metodología a utilizar será de tipo cuali-cauantitativa y no probabilística debido a que las muestras tomadas no se extraen por métodos aleatorios, sino que son muestras intencionales, dada la accesibilidad a las mismas.

El diseño de la presente investigación es no experimental y transversal, en cuanto que se recolecta información en un momento determinado de tiempo.

Con el propósito de poseer un conocimiento actual y adecuado de la problemática que se investigará, por medio de una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información que, nos permitirá generar las conclusiones necesarias para la investigación.

Es por este motivo que se utilizarán tres técnicas de recolección de datos para dar conformidad a la triangulación metodológica planteada por Weber (Caïs, 1997).

Las técnicas que se utilizarán serán las expuestas a continuación:

- Entrevista con informantes clave son personas vinculadas a la aviación, ya sea por ser parte de la industria como por tener conocimientos de la misma.

Por tal motivo, la selección de la muestra será intencional. El tamaño de la muestra será de 3 informantes clave.

- Las encuestas a pasajeros de líneas aéreas tradicionales y de *low cost* se plantearán como elementos para la identificación de valor para el cliente. La unidad de análisis son los pasajeros de aerolíneas – tradicionales y LCC - que hayan volado, por lo menos, una vez en los últimos 12 meses. El tamaño de la muestra será de 200 entrevistas. La muestra será cuotificada para representar a la población existente hoy en Europa, acotando el rango etáreo de 18 a 70 años.

Este trabajo de tesis es cuali-cuantitativo, la muestra es no probabilística, dado que la toma de las mismas no fue aleatoria debido a que se utilizaron personas conocidas y sus allegados para poder cumplir con el relevamiento. Es por eso que se destaca que los resultados no se pueden extrapolar a toda la población europea sin considerar previamente ese sesgo (este trabajo de tesis no pretende extender los resultados más allá de la muestra).

- Finalmente, se realizará un análisis de caso, tomando a la empresa Transavia (compañía de bajos costos de KLM). Para poder realizar este análisis, se cuenta con informantes dentro de las compañías (KLM y Transavia) que nos permitirá conocer los aspectos fundamentales de funcionamiento de la misma, así como parte de su estrategia. Este caso se desarrollará como un caso atóxico. La selección de la muestra es intencional.

Tabla 1: Resumen técnicas de recolección de datos

<i>Técnica de recolección de datos</i>	Unidad de análisis	Tamaño de muestra
<i>Informantes clave</i>	Personas vinculadas a la aviación	3
<i>Encuestas</i>	Pasajeros de aerolíneas que hayan viajado por lo menos 1 vez en el año.	200
<i>Análisis de caso</i>	Funcionarios de las compañías Transavia y KLM	3

Fuente: Elaboración propia (2015)

Los informantes clave fueron seleccionados por el acceso que se tiene a los mismos y su amplio conocimiento de la industria aerocomercial. Así, los entrevistados son:

- Parvati Smirneos, azafata de KLM, cuenta con más de 10 años de experiencia. Trabaja en vuelos intra europeos e intercontinentales.
- Juan Arturo del Azar, residente en el Reino Unido, instructor certificado de la *Federal Aviation Administration* (FAA) de los Estados Unidos de América. Así ingresó a la *FAA Airmen Certification Database*. Es un gran conocedor de la industria aeronáutica.
- Dick Gierlings, piloto holandés de KLM. Su trayectoria es de 23 años y piloteó Boeing 737, Boeing 747 y, en la actualidad Airbus A330.

Las entrevistas fueron realizadas vía Skype con las tres personas y fueron indagadas respecto al funcionamiento de la industria aerocomercial en Europa, incluyendo las operaciones de las LCC y su influencia en la industria en su totalidad. Puede verse la Guía de Pautas para Informantes Clave en el ANEXO I.

En el caso de las encuestas, se determinan cuotas estancias y de sexo para la unidad de análisis, de modo que se distribuyan en forma similar a la población de la

Unión Europea, no obstante, no hay restricción en cuanto a la nacionalidad ni la residencia de los encuestados.

Tabla 2 Población Europea

Rango etáreo	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
0-14	40.489.605	7,92%	38.450.957	7,52%	78.940.562	15,44%
15-24	29.297.915	5,73%	28.019.963	5,48%	57.317.878	11,21%
25-54	108.580.059	21,23%	106.875.351	20,90%	215.455.410	42,13%
55-64	31.624.447	6,18%	33.531.109	6,56%	65.155.556	12,74%
65 +	40.278.139	7,88%	54.287.267	10,61%	94.565.406	18,49%
TOTAL	250.270.165	48,93%	261.164.647	51,07%	511.434.812	100%

Fuente: elaboración propia a partir de información CIA (S/D)⁹

De esta forma, acotando la muestra al rango de 18 a 70 años, separando por sexo, las cuotas para las 200 encuestas es la siguiente:

Tabla 3 Cuotas de la muestra

Rango etáreo	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
18-24	13	6,50%	12	6,00%	25	12,50%
25-54	67	33,50%	66	33,00%	132	66,50%
55-64	19	9,50%	20	10,00%	40	19,50%
65 – 70	1	0,50%	2	1,00%	3	1,50%
TOTAL	100	50,00%	100	50,00%	200	100%

Fuente: elaboración propia (2015)

De esta forma, si bien no se pretende realizar un estudio descriptivo propiamente dicho, la muestra si va a exponer preferencias del universo de los pasajeros de líneas aéreas. Se destaca que no se pretende con este trabajo arrojar guarismos representativos de la muestra, esto se debe a que la muestra no es probabilística.

⁹Recuperado el 10/08/2015 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>

La metodología para la realización de las encuestas es mediante un formulario autoadministrado *on line* que puede apreciarse y responderse en tres idiomas, a saber: español, inglés y holandés.

Las preguntas formuladas se exponen en el ANEXO II Encuestas a Consumidores.

En cuanto al desarrollo del caso Transavia, se trata de un caso atóxico. Se seleccionó a esta compañía – vinculada a KLM – para desarrollar un caso paradigmático sobre el cual se cuenta con acceso a las fuentes de información. Para esto, se recurrió al siguiente personal de KLM:

- Elke de Jong, *customer care manager* de Transavia. Anteriormente fue gerente de *e-commerce* de KLM.
- Parvati Smirneos, previamente mencionada.
- Dick Gierlings, previamente mencionado.

El acceso a estas personas es por conocimiento previo y se las seleccionó por ser informantes calificados del desenvolvimiento de la compañía, su funcionamiento general y las estrategias seguidas.

La guía de pautas de las entrevistas referentes al análisis del caso, se puede observar en el ANEXO III Guía de entrevista caso Transavia. Estas entrevistas fueron realizadas vía Skype.

En cuanto a la determinación temporal y espacial, nos limitamos al análisis de las actividades aerocomerciales en Europa, pero se hace un relevamiento global para

enmarcar la situación de la misma. En cuanto al tiempo, se acota a la actualidad, luego del análisis histórico correspondiente.

Tanto la guía de las entrevistas en profundidad a los informantes clave, como la guía de entrevista caso Transavia y las encuestas a pasajeros, permitieran obtener la información necesaria para corroborarla hipótesis y verificar los objetivos planteados en el Capítulo I- Introducción. Las guías y el formulario descriptos se encuentran en el capítulo VI- Anexos del presente trabajo, de forma tal que el ANEXO I corresponde a la guía de pautas de las entrevistas a los informantes clave, el ANEXO II muestra el formulario de las encuestas realizadas a los usuarios y, finalmente, el ANEXO III, muestra la guía de pautas de las entrevistas realizadas para el caso Transavia.

A continuación, se continúa exponiendo el Capítulo III- Marco Teórico.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

La industria de la aviación civil

En este apartado se tratará la historia de la aviación civil, considerando en un título aparte, a las compañías de bajo costo (LCC).

Historia de la aviación civil

Los primero intentos reales¹⁰ de crear una máquina que fuera capaz de volar y transportar a un ser humano fueron realizados por Leonardo da Vinci (1452-1519) (Valencia Giraldo, 2004), quien basándose en estudios del monje franciscano Roger Bacon y el jesuita Francesco Lana de Terzi (quien inventara una suerte de nave flotante mediante vacío), desarrolló diversas maquinarias que, en teoría, podrían volar (Sucesos 16, S/D).

Así, da Vinci inventó el “tornillo aéreo” que contaba con un mecanismo de tipo de resortes para generar la fuerza que propulsara a su artefacto por el aire (Sucesos 16, S/D). Este invento resultó ser el antecesor de los helicópteros.

En 1733, Pilatre de Rozier logra el ascenso de una persona al ascender en un “globo cautivo”, logrando de esta forma, sentar precedente a lo que posteriormente serían los zepelines y grandes globos aerostáticos. (Sucesos, S/D). De esta forma, la navegación aérea estaba sujeta a las corrientes de viento, no pudiendo especificarse ruta alguna. Sin embargo, fue un paso significativo y necesario para el desarrollo de la actividad aeronáutica (Sucesos, S/D).

Cincuenta y dos años después de esa experiencia, el 7 de enero de 1785, Jean-Pierre Blanchard y John Jeffries cruzan el Canal de la Mancha en un globo (Sucesos,

¹⁰ N. del A.: como intentos reales denominamos a las cuestiones no mitológicas reflejadas en la historia. Así, todas las leyendas y mitos quedan descartados a fin de este trabajo de tesis.

S/D, p. 14). Eso se logró gracias a haber podido agregar al globo una propulsión mecánica (*op. Cit.*).

Así la conquista de los aires continuó, lográndose el primer vuelo internacional entre Londres y Nasau en globo en 1835, las primeras pruebas de planeador en 1808 hasta lograr el primer vuelo de este tipo de naves en 1891 (Sucesos, S/D).

En 1898, el multimillonario Alberto Santos Dumont instaló el motor de su automóvil en un globo aerostático y se convirtió en el primer hombre en navegar los aires con un vehículo de propulsión propia (Sucesos, S/D).

Finalmente, los célebres hermanos Wright realizaron 4 experiencias de vuelo motorizado y controlado el 17 de Diciembre de 1903, dando comienzo, de esta forma, a lo que sería la aviación civil moderna. (Biblioteca Digital Mundial, S/D)¹¹. Pocos años después, cerca de 1910, la aviación civil comenzó a ser utilizada con fines de envío de correspondencia.

Dada la poca prensa que tuvo la experiencia de los hermanos Wright debido a que las pruebas se hicieron lejos y el hermetismo de los mismos de difundir sus estudios, fundamentos, tecnología y los resultados de sus prácticas (Sucesos, S/D), muchos consideran que el brasilero Santos Dumont fue el primero en conquistar los aires con una máquina con motor de explosión (BBC, 2003)¹². Pero si fue Santos Dumont el primero en lograr un vuelo verdaderamente autónomo, dado que todas las fases del vuelo (despegue, vuelo y aterrizaje) se realizaron sin ayuda externa (BBC, 2003)¹³.

Sin embargo, los hermanos Wright no fueron los únicos en trabajar en el desarrollo de aviones de distinto tipo. En Rusia, Nicolás Joukovsky creaba el Instituto

¹¹Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.wdl.org/es/item/11372/>

¹²Recuperado el 27/08/2015 de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3324000/3324855.stm

¹³Recuperado el 27/08/2015 de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3324000/3324855.stm

de Aerodinámica en el cual enseñaba mecánica para el desarrollo de aviones. En Italia, Arturo Crocco y Riccaldoni diseñaban y construían hidroplanos con el fin de estudiar las hélices. En Alemania, Karl Jatho realizaba “saltos” en sus intentos de aviones con propulsión a motor de explosión. En Francia, el capitán Ferdinand Ferber fue el primer europeo en tener éxito en la empresa de la conquista del aire con un avión impulsado por un motor, cuando el 25 de Mayo de 1905, a bordo de un biplano que contaba con un motor Peugeot 12 C.V. logró realizar un vuelo exitoso (Sucesos, S/D).

En esa misma época, los hermanos Gabriel y Charles Voisin inauguran la primera fábrica en el mundo que se dedica a las construcciones aerodinámicas (Sucesos, S/D).

El 12 de Noviembre de 1906, el millonario brasilero Santos Dumont (que fuera previamente mencionado en este trabajo), se convierte en el primer piloto reconocido por la F.A.I. (Federación Aeronáutica Internacional), asentando un record de vuelo de 220 metros a 6 metros de altura, alcanzando la velocidad de 41,2 km/h. (Sucesos, S/D).

Posteriormente se propusieron dos concursos, uno organizado por el champagne Ruinart y otro por el *Daily Mail* británico, que ofrecieron respectivamente 500 francos y 500 libras (que al poco tiempo lo doblaron a 1.000.- libras) al primer aviador que logre cruzar el canal de la mancha. Cada compañía puso sus condiciones, a saber: el champagne Ruinart dispuso de una fecha límite, el 19 de Enero de 1910. El diario *Daily Mail* exigió que el avión no debía tocar el agua con ninguna de sus partes a lo largo de todo el trayecto. Así, el 25 de Julio de 1909, Louis Blériot se convirtió en el primer hombre en cruzar el canal de la Mancha con un avión, ganando las recompensas, cubriéndose de laureles y demostrando que la aviación no era sólo un

entretenimiento para unos pocos, sino que se trataba de un beneficio para toda la humanidad (Sucesos, S/D).

El uso de la aviación se fue extendiendo en diversas partes del mundo y con diversas utilidades, es así que el 5 de Febrero de 1919, despegó el primer servicio aéreo de pasajeros operado por la compañía Luft-Reederei (que fuera predecesora de la actual Lufthansa). Así, se le dio una nueva perspectiva a la industria de la aviación civil (Sucesos, S/D).

De esta manera, el crecimiento y desarrollo de la industria de la aviación civil fue permanente hasta convertirse en lo que conocemos en la actualidad. Sin embargo, no pudo ser constante debido, entre otras cosas, a conflictos bélicos. Por ejemplo, en Europa, durante la segunda guerra mundial, la industria de la aviación civil se vio sensiblemente disminuida, casi interrumpida durante el conflicto bélico sobre ese continente (*Musée Air France*¹⁴ y KLM, recuperado el 09/07/2015)¹⁵.

Sin embargo, la primera aerolínea en generar rutas con tráfico regular fue Aircraft Transport and Travel Limited (AT&T), compañía que, posteriormente, se transformaría en la actual British Airways. Esta ruta era Londres – París. La creación de AT&T marcó el primer paso para la creación de aerolíneas comerciales en todo el mundo (British Airways, S/D)¹⁶.

Por otro lado, la introducción de innovaciones dentro de la industria fue marcando el ritmo de la misma. Estas innovaciones fueron tanto técnicas (tales como cambios tecnológicos, por ejemplo los aviones a propulsión, entre otros) como

¹⁴Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.museeairfrance.org/en/the-history-of-air-france>

¹⁵Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/>

¹⁶Recuperado el 28/08/2015 de <http://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>

comerciales (este es el caso de la aparición de las compañías de bajo costo¹⁷) (*Musée Air France*¹⁸ y KLM, recuperado el 09/07/2015)¹⁹.

Así, los aviones fueron evolucionando hasta obtener mayor autonomía, mayor seguridad, más capacidad de carga, mayor velocidad, incremento de sus prestaciones, mayor facilidad de maniobra, entre otras cosas. Estos cambios tecnológicos fueron fruto de la evolución en los materiales de construcción y el desarrollo de nuevos motores capaces de generar potencia necesaria para elevar aeronaves cada vez más pesadas. Es por esto que se modificó la estructura de los aviones de madera a titanio y otros metales - pasando por aluminio y el acero - (Castaño Membrives, S/D)²⁰.

En este sentido, desarrollos creados para la aviación militar, fueron volcándose lentamente hacia la industria de la aviación civil. Tal es el caso del desarrollo de los aviones a reacción, cuyo primer vuelo fue realizado con fines militares el 27 de Agosto de 1939, siendo el avión en cuestión el Heinkel He-178 (Sucesos, S/D). También, la tecnología supersónica con el desarrollo por parte de la fuerza aérea norteamericana y la NACA (predecesora de la NASA) del Bell X-1 (Sucesos, S/D). Este avance es el que permitió que, posteriormente, se desarrollara el avión supersónico de uso comercial Concorde (Sucesos, S/D).

Low cost carriers – compañías aéreas de bajo costo

Para poder proseguir, resulta necesario definir a una compañía aérea de bajos costos (*Low-cost carrier* o LCC). Una LCC es una compañía aérea que tiene tarifas más económicas y, como consecuencia, menores costos por servicios asociados a su

¹⁷ N. del A.: Se desarrollará el tema de las aerolíneas de bajos costos (*Low-cost carriers* o LCC) en el próximo título.

¹⁸ Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.museeairfrance.org/en/the-history-of-air-france>

¹⁹ Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/>

²⁰ Recuperado el 28/08/2015 de <http://es.scribd.com/doc/140981268/Materiales-Utilizados-en-la-Industria-Aeronautica-Fernando-Castano-Membrives#scribd>

operación. Estas aerolíneas pueden tener costos extra para el pasajero para poder alcanzar esos servicios tales como comidas a bordo, equipaje extra (incluyen en el precio del *ticket* aéreo poco equipaje en comparación con las compañías aéreas regulares), selección de asiento, entre otros (Pixelmec.com)²¹.

De esta forma, la compañía norteamericana Pacific Southwest Airlines (PSA), comenzó a prestar un servicio de bajo costo el 6 de mayo de 1949, convirtiéndose de esta forma, en la primer empresa en poder ser categorizada como una aerolínea de bajos costos (LCC) (JETPSA, S/D)²².

Debido a la innovación introducida por PSA, varias empresas aeronáuticas han comenzado a seguir su modelo de negocios para ganar una cuota de mercado. Este es el caso, entre otros, de Transavia, German Wings, Ryan Air, Vueling, EasyJet – en Europa – y, Air Asia y Virgin Blue como ejemplos de los *players* existentes en Oceanía y Asia (Air France – KLM, 2015; IAG, S/D²³; Vidović *et al.*, 2013).

Pese a que otras compañías aéreas de bajos costos operaron durante algún tiempo, tales como Buzz – de KLM – y Click Air – de Iberia – finalmente fueron absorbidas por las empresas que las originaron luego de que presentaran diversos problemas en sus operaciones (Vidović *et al.*, 2013).

Por otro lado, la adquisición o creación de compañías de bajos costos por parte de las aerolíneas tradicionales, ha sido una constante en los últimos 40 años, atravesando múltiples guerras de precios de los pasajes (telegraph.co.uk, recuperado el 29/05/2015). Esta tendencia es, fundamentalmente, de los últimos años (Vidović *et al.*, 2013).

²¹Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.pixelmec.com/vuelos-baratos/Que-son-los-vuelos-de-bajo-coste.htm>

²²Recuperado el 08/07/2015 de <http://www.jetpsa.com/index/history.html>

²³Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview>

Las LCC revolucionaron la industria aeronáutica comercial para trayectos de corto y mediano alcance desde su aparición con PSA (tal como se mencionara anteriormente). La desregulación y liberación del mercado de la aviación en Europa ha posibilitado un mayor desarrollo de las LCC en dicho territorio (Vidović *et al.*, 2013).

La estrategia principal de las LCC se basa en una reducción de costos al mínimo para poder ocupar una posición estratégica de liderazgo en costos – como se explicará en el siguiente apartado - (Vidović *et al.*, 2013).

Para poder alcanzar esa posición, las aerolíneas de bajos costos reducen sus costos operativos mediante el estudio y utilización de diferentes medios tales como:

- Utilización de aviones medianos que, generalmente, consumen menos combustible que los de mayor porte.
- Mantenimiento y personal técnico que requieren de menor uso de capital para llevar a cabo las actividades de acondicionamiento y mantenimiento de las aeronaves. Esto se debe a que, en muchos casos, las flotas están compuestas por poca variedad de vehículos, por lo cual, se reduce el costo de inventario de partes y herramientas, así como de capacitación para el personal. Según la ELFAA (*European Low Fares Airline Association*) en Vidović *et al.* (2013), el promedio de homogeneidad de las LCC europeas es del 92%, variando del 41% para Air Baltic al 100% para Ryanair.
- Menor espacio entre asientos, reduciendo entonces, el costo unitario por pasajero. Esto se debe a que los costos de operación de una aeronave son, en su mayoría, fijos por cada vuelo, por lo cual, a mayor cantidad de pasajeros, menor costo unitario.

- Reducción de demoras, utilizando aeropuertos más chicos – con menores tasas - y de menor tránsito. Generalmente se realizan rutas punto a punto y sin escalas. Esto le permite a las LCC realizar una mejor planificación de las horas de utilización de las aeronaves y del personal, por lo cual pueden planificar un *schedule* que permita optimizar el uso de estos recursos. La política de no asignación de asientos también colabora con la reducción de demoras, debido a que “apura” a los pasajeros a abordar y acorta los tiempos de espera. La política de no asignación de asientos significa que no existen distintas categorías de asientos.
- Venta directa de los pasajes. Al no contar con intermediarios y vender los *tickets* por plataformas *on line*, se logra una reducción del costo unitario de cada pasaje.
- Se eliminan todos los servicios a bordo, incluyendo comidas (más allá de las bebidas básicas), sistemas de entretenimiento y revistas a bordo (Vidović *et al.*, 2013).
- Plan de precios simple, a medida que se acerca la fecha de partida, las tarifas se incrementan gradualmente (Meissner, 2008).

No todas las LCC utilizan todos los mecanismos previamente mencionados para optimizar sus costos. La enumeración previa es a modo ilustrativo y representa un panorama general de la situación de las LCC (Vidović *et al.*, 2013).

Existen líneas aéreas de bajos costos que operan en aeropuertos importantes en lugar de los alternativos. Otras cuentan con programas de viajeros frecuentes – que incrementan los costos al momento de la obtención de los beneficios y por la operación del sistema (Vidović *et al.*, 2013). En el año 2013, ocho de las diez LCC

más importantes del mundo ya contaban con un programa de viajeros frecuentes (AIMIA, 2013)²⁴.

Desde la década de mil novecientos noventa, el mercado de las LCC en Europa ha crecido rápidamente. Esto forzó a las aerolíneas tradicionales a observar y adecuar sus estrategias para la operación de vuelos de corto y mediano alcance (Vidović *et al.*, 2013).

En la actualidad, las más de 40 aerolíneas de bajos costos que operan en Europa representan el 36% del tráfico de pasajeros y su crecimiento en 2010 - en cuanto a cantidad de asientos disponibles – fue de un 4,5% en Europa. Es por este motivo que queda más que clara la importancia que tienen las LCC en el mercado de la aviación civil hoy en día (Vidović *et al.*, 2013).

Esto se debe a que en la última década, aspectos vinculados con la seguridad aérea y aeroportuaria, el incremento del costo de los combustibles y la necesidad de recortar los gastos generales en las aerolíneas, han favorecido al desarrollo de las LCC en detrimento de las aerolíneas tradicionales (AIMIA, 2013)²⁵.

Pese a lo antedicho, en los últimos años, las empresas aéreas de características de LCC han incursionado en ampliar sus servicios aproximándose a las aerolíneas tradicionales debido a que resulta muy difícil continuar reduciendo costos que ya son el un 50% respecto a las líneas aéreas tradicionales. Por otro lado, las líneas tradicionales han comenzado a optimizar costos y a aproximarse a las LCC en cuanto a la prestación de servicios, por lo cual las LCC se vieron forzadas a reaccionar y

²⁴Recuperado el 09/07/2015 de http://www.aimia.com/content/dam/aimiawebsite/CaseStudiesWhitepapersResearch/english/AirlineLoyalty_LowCostCarriers.pdf.

²⁵Recuperado el 09/07/2015 de http://www.aimia.com/content/dam/aimiawebsite/CaseStudiesWhitepapersResearch/english/AirlineLoyalty_LowCostCarriers.pdf.

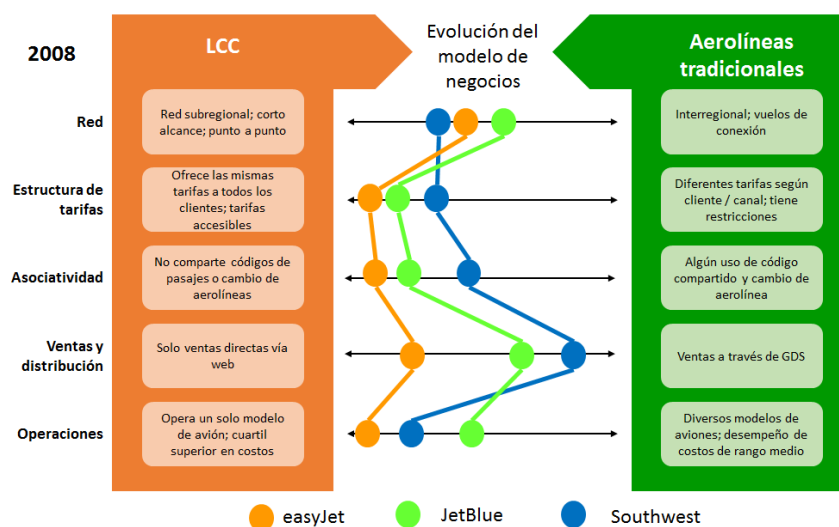
adicionar algunos servicios para optimizar la función de valor para el cliente – como ya se tratará más adelante - (Vidović *et al.*, 2013).

Pese a que el costo sigue siendo uno de los mayores factores competitivos de las LCC, ese único factor no es suficiente al momento de desarrollar la estrategia de la compañía debido a lo explicado en el párrafo anterior- Esto ha complicado la definición de la estrategia de los modelos de las LCC (SABRE, 2011)²⁶.

En este sentido, algunas LCC están operando mediante GDS (Sistemas Globales de Distribución, cuyas siglas corresponden al inglés *Global Distribution System*). De esta forma, expanden sus oportunidades comerciales al alcanzar mercados internacionales y al segmento corporativo (SABRE, 2011)²⁷.

Así, el modelo de las LCC ha ido mutando, acercándose a las líneas aéreas tradicionales (SABRE, 2011)²⁸. A continuación se exponen dos gráficos que muestran la evolución de los modelos de negocios para las líneas aéreas de bajos costos:

Gráfico 1: Características de 3 modelos de LCC en 2008



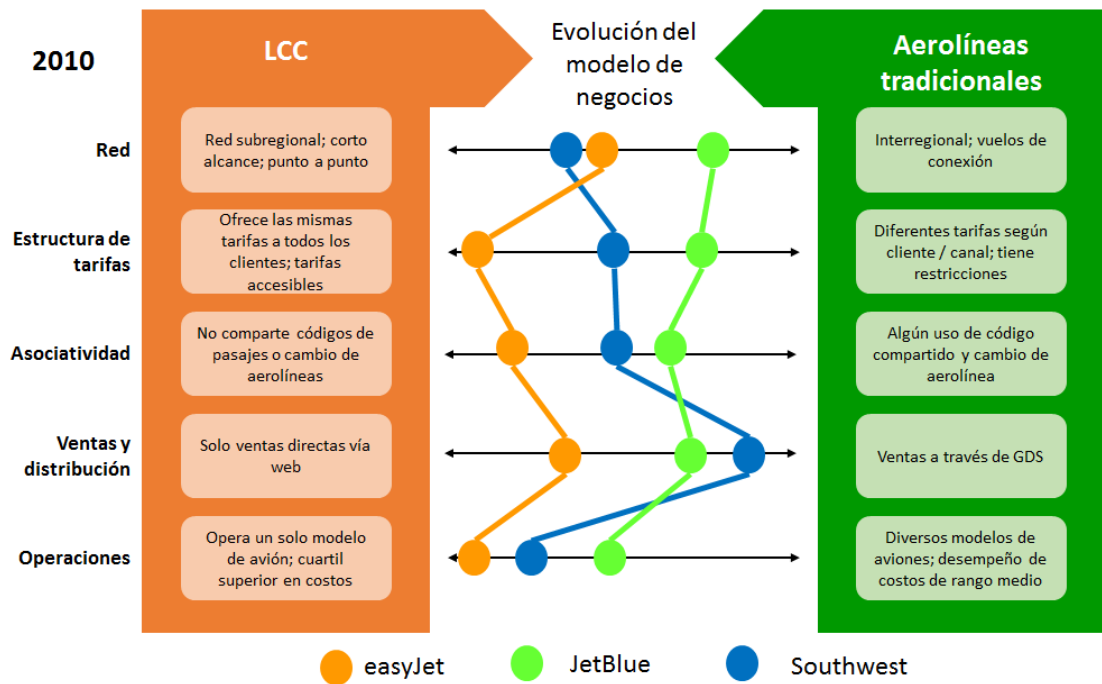
Fuente: SABRE, 2011.

²⁶Recuperado el 28/08/2015 de http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf

²⁷Recuperado el 28/08/2015 de http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf

²⁸Recuperado el 28/08/2015 de http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf

Gráfico 2 Características de 3 modelos de LCC en 2010



Fuente: SABRE, 2011.

Así, en el escrito mencionado, se muestra la evolución de tres líneas aéreas de bajo costo en cuanto a la prestación de servicios y como fueron ampliando algunas características de los mismos para poder actualizarse a las demandas del mercado.

Para poder incurrir en las mejoras de servicios previamente mencionadas, las LCC deben invertir en sistemas de información, la infraestructura para que operen dichos sistemas y el personal adecuado para el análisis, implementación, mantenimiento y utilización de los mismos, de forma tal que la implementación de la tecnología adquirida resulte redituable para la compañía (SABRE, 2011)²⁹.

²⁹Recuperado el 28/08/2015 de http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf

Beneficios de las LCC

La aparición de las LCC en el mundo y, específicamente en Europa, ha tenido un impacto importante en varios aspectos (Vidović *et al.*, 2013).

Al momento de la liberación y desregulación del mercado de la industria de la aeronavegación civil en el mercado europeo, el mercado se hizo más competitivo ante la variedad de oferta, siendo la variable de los precios un aspecto muy relevante. Es por esto que las tarifas bajaron en todas las rutas y pares de ciudades donde operan las LCC (Vidović *et al.*, 2013). Esto lo grafican los doctores en comercio internacional de la Escuela de Economía de Estocolmo Jonas Ridderstråle y KjellNorström (2004) cuando dicen que: “un adolescente británico, que no está dispuesto a pagar un extra de 300 libras por un bocadillo y una cerveza, compra un billete de avión por 10 libras en EasyJet”.

Por otro lado, la presencia de LCC en aeropuertos alternativos - aeropuertos más chicos que representan para la aerolínea menores costos de operación e impuestos – contribuye a las economías regionales (Vidović *et al.*, 2013).

Esto lo refuerza Olipra (2012) al explicar el impacto que tienen las LCC en el ámbito en el turismo en sitios no tan recorridos y en el desarrollo de ciudades turísticas emergentes o destinos turísticos emergentes. El desarrollo de economías regionales se da tanto en el aspecto del abastecimiento de los aeropuertos, la industria hotelera, gastronómica, turística en general, tanto como en cuestiones tales como el desarrollo de infraestructura.

Por otro lado, continua, esto permite fomentar la distribución de la población, manteniendo a la gente en sus propias regiones e incrementando el flujo de migraciones (internas y externas) hacia los nuevos puntos turísticos.

Esto, aclara Olipra, surge como consecuencia de la política de las LCC de bajar costos y utilizar aeropuertos con menores costos de operación, menores impuestos y que, debido a la baja concurrencia de pasajeros, resulte en menores tiempos de espera de las aeronaves en los aeropuertos.

Por otro lado, se refuerza la actividad aérea en las ciudades en las cuales hay un aeropuerto importante. Esto se debe a que la actividad de las LCC genera demanda de espacio en los aeropuertos alternativos que deben desarrollarse. Gracias a esto, se amplía la capacidad operativa de la zona, por lo cual, se genera más tráfico aéreo en su totalidad (Vidović *et al.*, 2013).

Finalmente, las LCC operan flotas que son eficientes en cuanto al consumo de combustible y la densidad de asientos por avión, por lo cual tienen un impacto positivo en el medio ambiente. Esto es así debido a que se genera un gran crecimiento de la industria aeronáutica con un bajo impacto relativo de emisiones de CO₂. La medición del impacto se realiza considerando las emisiones por kilómetro recorrido por cada pasajero (RPK por su denominación en inglés – *Rate per passenger kilometre*) (Vidović *et al.*, 2013).

Conclusiones del apartado

La industria de la aviación civil ha avanzado sistemáticamente desde sus comienzos, de tal forma que, en la actualidad, se prestan diversos tipos de servicios de transporte aéreo, tanto de pasajeros como de carga.

La aparición de las LCC ha marcado un hito en la historia de la aviación civil, siendo una gran impulsora de la industria y de otras actividades, tales como el turismo.

Los beneficios que trajo esta actividad han sido diversos, incluyendo la modificación de la estructura turística en Europa, la disminución del impacto ecológico por pasajero transportado, la eficientización de la industria, el crecimiento de las economías regionales y el incremento de la actividad aeronáutica.

A continuación se analizarán diversos aspectos de las estrategias y del *marketing* para ser implementados por las LCC al momento de determinar los cursos de acción alternativos.

Estrategias

Todas las consideraciones precedentes hacen pensar en las estrategias que siguieron y siguen las compañías de aeronavegación civil y, es por eso mismo, que es necesario revisar este concepto.

Podemos afirmar que el término “estrategia” proviene del vocablo griego “*strategos*”, tomando el nombre de un general de la antigua Atenas (Encyclopædia Britannica, 2015)³⁰.

Este término no se limita – como fuera en un comienzo – solo a cuestiones militares, sino que también se ha expandido al mundo de los negocios.

A continuación, conceptualizaremos algunas cuestiones relativas a las estrategias.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es fundamental para marcar los pasos a seguir por las organizaciones (Serra *et al.*, 2000), en este caso, las compañías de aeronavegación de bajos costos.

³⁰Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.britannica.com/topic/strategy-military>

Así, los autores explican que para la realización de una planificación estratégica adecuada debe considerarse el marco estratégico. Al momento de definir al marco estratégico, Serra *et al.* (2000) indican que el mismo está compuesto por los objetivos estratégicos, la trayectoria y las habilidades esenciales. Siendo más específicos, continúan, se trata de la visión de la compañía, su posicionamiento y la estrategia definida para ser llevada a cabo.

De esta forma, los autores mencionados, hacen hincapié en la importancia que representa lo que denominan la visión enfocada, que consiste en la unión entre la visión y el posicionamiento. Esto implica conocer el lugar que se pretende ocupar en la mente del consumidor y otras partes interesadas³¹ y enfocar todos los esfuerzos de la compañía en tal sentido.

En este momento es necesario definir los conceptos de visión, misión y objetivos estratégicos. Más adelante se definirán otros conceptos ya mencionados en este apartado.

Visión

La visión de una organización es la imagen dinámica del futuro que se desarrolla dentro de la organización y que desean alcanzar. La visión indica el rumbo que ha de seguirse e indica la forma que tomará la organización en el futuro, así como funciona como guía para la fijación de metas (Serra *et al.*, 2000).

Los autores aclaran que la visión de la organización debe ser construida entre todos los miembros que la componen y, que todas las acciones operativas deben ser guiadas por la visión.

³¹ N. del A.: Los autores lo definen como los jugadores clave.

De esta forma, la visión se convierte en el único “atractor” que guía todas las acciones pero, en caso de que la visión fuera poco clara, podría llevar a que los miembros de la empresa estén en búsqueda de otros “atractores” (Serra *et al.*, 2000).

Misión

La misión de una organización es, según Kotler y Armstrong (2012), una “declaración del objetivo de la organización, es decir, lo que desea lograr en el entorno más amplio”.

Esto implica, según los autores, un planteo claro respecto a la razón de ser de la organización, abocada a sus clientes, los valores de los consumidores y la definición del negocio.

Destacan Kotler y Armstrong (2012), la importancia de que la misión presente un enfoque orientado al mercado, de forma tal que lo planteado por esta sea hacia la satisfacción de necesidades de los clientes.

A su vez, Serra *et al.* (2000), plantean que la Misión está compuesta por los valores intrínsecos de la organización, de forma tal que los miembros de la misma están dispuestos a respetarlos y defenderlos, así que se convierte en un concepto estable, determinando el campo de acción de las actividades realizadas dentro de la organización y en su relación con el ambiente.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos objetivos organizacionales que validarán a la visión y misión de la organización, dado que surgen del planteo de ambas, configurándose en algo coherente y consistente (Cuellar Ruiz, 2015)³².

En ese sentido, continúa el artículo, los objetivos estratégicos tienen ciertas características:

³²Recuperado el 28/08/2015 de <http://ventas748365.blogspot.com.ar/2015/05/7-diferencias-entre-objetivos.html>

- Deben poder ser alcanzados.
- Deben ser comprensibles fácilmente.
- Pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- Deben tener un alcance temporal definido.
- Tienen que ser un derivado de la visión y la misión, estando acorde con la estrategia.
- Tienen que ser concretos.
- Deben ser fácilmente convertibles en tareas u objetivos específicos.

De esta forma, los objetivos estratégicos se constituyen en un conjunto de metas y estrategias dispuestas por la organización (en este caso, las compañías de aeronavegación de bajos costos) para lograr ciertos cometidos o propósitos y, así, en el largo plazo, alcanzar el posicionamiento deseado para cierto público meta (Cuellar Ruiz, 2015)³³.

Es por esto que la visión inspira a la misión y los objetivos estratégicos se configuran en acciones para alcanzar a esa misión – claro está, en el largo plazo - (Cuellar Ruiz, 2015)³⁴.

Estrategias genéricas

Todo negocio debe adoptar una estrategia para alcanzar sus metas. Esta estrategia debe consistir en una estrategia de *marketing*, una estrategia de tecnología y estrategia de recursos que sean compatibles. Michael Porter, según explica Kotler (2001) ha condensado los tipos de estrategias en tres tipos genéricos:

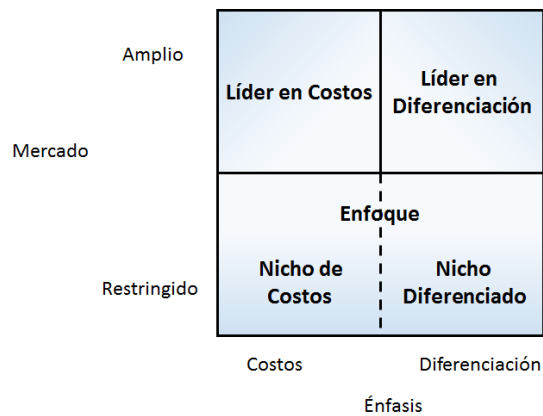
³³Recuperado el 28/08/2015 de <http://ventas748365.blogspot.com.ar/2015/05/7-diferencias-entre-objetivos.html>

³⁴Recuperado el 28/08/2015 de <http://ventas748365.blogspot.com.ar/2015/05/7-diferencias-entre-objetivos.html>

- Liderazgo en costos: la empresa hace todos los esfuerzos reducir al mínimo sus costos de producción y distribución con la finalidad de fijar precios más bajos que los de sus competidores y, como consecuencia, conseguir una participación importante de mercado. Estas empresas deben sobresalir en cuestiones tales como ingeniería, compras, fabricación y distribución física. Sin embargo, precisarán menos aptitudes en lo referente al *marketing*.
- Diferenciación: aquí la empresa se concentra en lograr un desempeño superior al de sus competidores en un área de beneficio importante para el cliente y que es valorada por una parte importante del mercado. Existen diversas formas en las cuales puede querer liderar la empresa, entre las que encontramos la del liderazgo en servicio, en calidad, en estilo o en tecnología. Hay que tener especial cuidado en querer encarar diversas cualidades. Eso puede llevar a errores de posicionamiento.
- Enfoque: la empresa se concentra en uno o unos pocos segmentos reducidos del mercado (o microsegmentos). La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca utilizar las posiciones de enfoque en costos o diferenciación dentro de segmento meta.

Esto puede resumirse en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Matriz de estrategias genéricas



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler, 2001.

Según continua explicando Kotler (2001), Porter indica que las empresas que asumen la misma estrategia dirigida al mismo mercado meta, son denominadas un grupo estratégico. Las empresas que no siguen una estrategia clara son las empresas que, por los factores que veremos posteriormente, podrían tener serios inconvenientes.

Modelo Delta

En los últimos años, ha surgido un nuevo modelo para colaborar con el planeamiento estratégico, es el desarrollado por Arnold Hax (2003). Este modelo plantea que existen distintas formas de encarar un negocio y que, parcialmente, se vincula con el modelo propuesto por Porter (Hax, 2003).

Así, este modelo propone que existen 3 opciones paradigmáticas que podría utilizar una organización a fin de encarar sus negocios (Hax, 2003). Estas posiciones, según el autor, son las siguientes:

- Mejor producto: La posición de “mejor producto” está basada en la economía del producto. Este enfoque se propone desde la perspectiva de la competencia, dado que implica una permanente comparación para lograr destacarse de los

competidores. Esta posición se condice con las de liderazgo en costos y liderazgo en diferenciación de Porter.

La forma de mejorar la eficiencia dentro de esta posición se realiza mediante la identificación del origen de los costos y mejorando la calidad (y bajando el costo) de los productos.

En este caso, la innovación tiene su eje en los productos.

- Solución total al cliente: En lo referente a la posición “solución total al cliente”, indica el autor que esta se basa en la economía del cliente. Esto implica que se realiza una reducción de costos del cliente o un aumento de sus beneficios al estar utilizando los servicios provistos por la compañía.

Para alcanzar la efectividad operacional, la organización debe realizar mejoras en la economía de los clientes – por lo que deben conocer profundamente sus necesidades – y / o mejorar la integración horizontal a fin de generar un desbalance positivo en la ecuación costos / beneficios.

Para esta posición, se presenta la innovación en el servicio al cliente. Esto implica que se deben identificar – y explotar – alianzas con otros jugadores, conocer la cadena de valor del cliente y expandirse a fin de mejorar la economía del cliente y, finalmente, aumentar las barreras de salida (del cliente) a través del manejo del *know how* y el diseño de soluciones a medida del cliente.

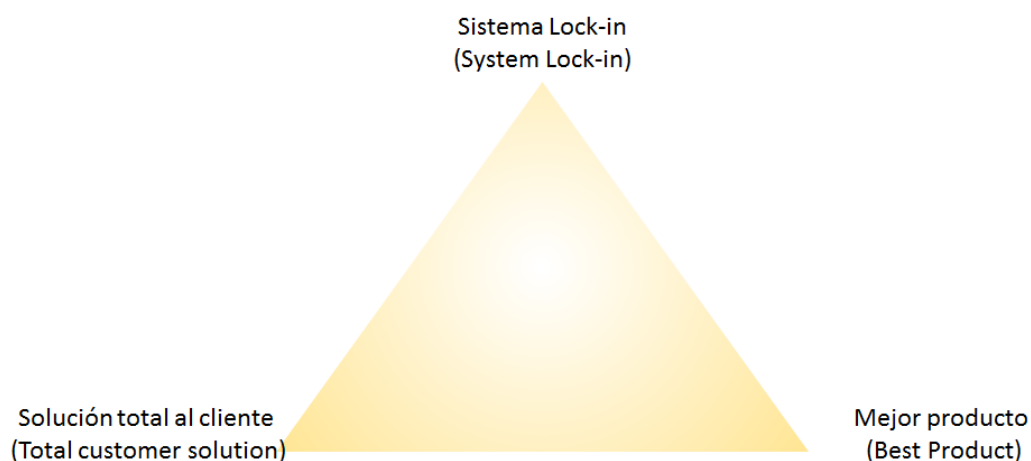
- Sistema *Lock-in*: Esta posición está basada en la economía de sistemas. Supone la utilización de un sistema de compañías complementarias que se acoplen a los clientes y excluyan, a su vez, a los competidores mediante la propiedad de *standards*.

En este caso, el foco está puesto en los complementadores (del sistema).

Para ganar eficiencia dentro de esta posición se debe mejorar el rendimiento de los sistemas e integrar sistemas complementarios que mejoren el rendimiento³⁵.

En cuanto a la innovación, afirma el autor, que debe ser en el ámbito de los sistemas, de forma tal que se creen barreras de entrada (para competidores y competidores potenciales) y de salida (para el cliente).

Gráfico 4: Posiciones modelo delta



Fuente: elaboración propia a partir de Hax, 2003.

Según Hax (2003), la fórmula ganadora del modelo delta se da al generar foco en el cliente. Por ese motivo, se torna imprescindible segmentar el mercado y estudiar a fondo sus necesidades y expectativas, de forma tal que se tenga conocimiento pleno del segmento al cual se pretende abastecer. Así, al brindar satisfactores a las necesidades de los clientes, se logra la fidelización de los mismos.

También, continúa explicando, se debe definir una estrategia que se considere la más adecuada y que determine los programas de acción a seguir y lograr los

³⁵ N. del A.: Con "Sistemas" nos referimos a la totalidad de los sistemas de gestión, así como los sistemas productivos. No se limita en forma alguna a los sistemas informáticos.

objetivos (propios y del cliente), logrando la satisfacción del mismo. Esto ha de realizarse al buscar una posición estratégica entre las tres opciones propuestas: mejor producto, solución total al cliente y sistema *lock-in*.

Conclusiones del apartado

Tal como se planteara a lo largo del presente apartado, la definición de la estrategia de la compañía es imprescindible para guiar las acciones diarias de una organización.

En este sentido, la selección de una estrategia implica el abandono o descarte de las restantes – pese a que en el modelo delta se permiten híbridos, al seleccionar un híbrido, se descartan las demás posibilidades.

El marco estratégico de la compañía, encabezado por la visión y misión de la organización, son la guía bajo la cual se desarrolla el resto de la estrategia de la compañía, determinado así, su ámbito de acción.

A continuación se observarán diversos elementos del *marketing* que permitirá completar el panorama de la estrategia de las compañías.

Fundamentos de marketing

En este apartado se tratarán los aspectos relevantes a diversos aspectos del *marketing* que estarán asociados a la configuración y definición de la estrategia a seguir por las empresas.

Valor para el cliente

Como primer aspecto, es importante definir qué es valor para los clientes.

En este sentido Kotler (2001), indica que, como premisa, los clientes van a adquirir aquella oferta de mercado que represente más valor a su criterio. Es por esto

que el autor define al valor entregado al cliente como la diferencia que existe entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor.

Así, continúa explicando Kotler, que el valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios esperado por los consumidores de los productos o servicios recibidos. Esto incluye el valor total intrínseco del producto, el valor de los servicios secundarios, el valor del personal y el valor de la imagen.

Eso, indica el autor, debe ser contrastado con todos costos esperados al momento de evaluar, adquirir, usar y disponer del producto (eso es el costo total para el consumidor). El costo total para el consumidor está compuesto por el costo monetario, el costo de tiempo (que requiere para la evaluación y adquisición del producto), el costo de energía y el costo psíquico (Kotler, 2001).

Esto implica que, al conocer la oferta de valor total para el cliente de una empresa y contrastarla con la oferta de los competidores, se debe equiparar o superar la oferta de valor de los competidores. Para ello, Kotler (2001) indica que existen dos caminos:

- Incrementar los beneficios que espera obtener el cliente.
- Reducir los costos relacionados con la experiencia de evaluación, adquisición, uso y disposición.

Por otro lado, Amit y Zott (2000)³⁶, proponen un modelo de impulsores de valor. Estos impulsores, que son válidos para cualquier tipo de negocio, son cuatro:

- La novedad.
- La eficiencia.
- La complementación.

³⁶Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

- La integración.

En cuanto al impulsor denominado “novedad”, está vinculado con la innovación, tanto en productos y servicios de la compañía como de los métodos utilizados, los cuales son percibidos por los clientes. Asimismo, también está vinculado con la penetración de productos en nuevos mercados, nuevos usos y nuevas ocasiones de uso. Este impulsor está relacionado con la flexibilidad que posee la compañía para adaptarse al nuevo entorno, así como también en lo referente a la proactividad de la organización y su capacidad prospectiva (Amit y Zott, 2000)³⁷.

Respecto al segundo impulsor, la “eficiencia”, los autores manifiestan que este aspecto busca disminuir los costos en los que incurre el comprador al momento de evaluar, adquirir, utilizar y disponer del producto³⁸ (Amit y Zott, 2000)³⁹. Es en este caso que se deben todos los mecanismos que pudieran reducir el costo de total del cliente, tales como brindar información que facilite la evaluación y toma de decisiones, así como apropiada información de uso, entre otros.

En lo referente al tercer impulsor, la “complementación” los autores lo describen como las relaciones que pudiera hacer una organización con terceras partes de forma tal que aumenten la ecuación de valor para el consumidor. Esto es la formación de alianzas y acuerdos con organizaciones cuyos productos o servicios le incrementan el valor el de la primer compañía (Amit y Zott, 2000)⁴⁰.

Finalmente, el cuarto impulsor hace referencia al grado de integración con el cliente. Esto alude a la creación de valor por la relación con los consumidores, logrando confianza y lealtad, en otras palabras, que repita la compra. La importancia

³⁷Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

³⁸ N. del A.: Tal como se explicó precedentemente que indicaba Kotler (2001).

³⁹Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

⁴⁰Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

principal radica en lograr generar la capacidad para que los consumidores se sientan atraídos y generen una relación con la marca, optando por la misma en lugar de la opción de los competidores (Amit y Zott, 2000)⁴¹.

Básicamente, la creación de valor es la base de la competitividad (Sallenave, 1994). Este concepto está vinculado a la capacidad de reconocer, producir, comunicar y entregar valor a los consumidores, satisfaciendo sus necesidades y generando un vínculo con los mismos.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la sensación de placer o decepción que experimentan los consumidores tras haber utilizado un producto y servicio de acuerdo a las expectativas previas que los consumidores tenían. Esto es, el contraste entre lo percibido y lo esperado (Kotler, 2001).

Cuando la experiencia es positiva, se crea un vínculo emocional hacia la marca (Kotler, 2001). En el caso en que el desempeño se iguale a las expectativas previas, se puede afirmar que el quedó satisfecho. En caso de que el consumidor haya tenido expectativas más altas que el desempeño del producto o servicio, el consumidor quedará insatisfecho. Existe una tercer opción que es el caso en el cual la percepción del desempeño del producto o servicio fue superior a las expectativas, en tal caso el consumidor quedará encantando (Ficarra *et al.*, 2009).

El siguiente gráfico expone lo previamente mencionado:

⁴¹Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

Gráfico 5: nivel de satisfacción / insatisfacción

EXPECTATIVA	=	DESEMPEÑO PERCIBIDO	:	SATISFECHO
EXPECTATIVA	<	DESEMPEÑO PERCIBIDO	:	ENCANTADO
EXPECTATIVA	>	DESEMPEÑO PERCIBIDO	:	INSATISFECHO

Fuente: elaboración propia (2015).

Segmentación

Las empresas, para poder mejorar la precisión de sus acciones de *marketing*, necesitan conocer mejor al mercado al cual apuntan. Es por este motivo que surge la segmentación como un esfuerzo en ese sentido. Es por esto que las empresas, para poder definir cuál será el mercado meta al cual pretenden satisfacer - mediante la provisión de productos y servicios - debe segmentar al mercado (Kotler, 2001).

La segmentación consiste en identificar y definir los perfiles de los diversos grupos de potenciales compradores que podrían requerir productos u ofertas de mercado distintas (Kotler, 2001).

Posteriormente, continúa, se debe elegir entre esos segmentos a cuales desea ingresar (selección de mercados meta) para, finalmente, establecer y comunicar las cuestiones que diferenciarán a los productos de la empresa del resto del mercado.

Por otro lado, para realizar un análisis de segmentación, se deben considerar los distintos niveles de segmentación posible (Kotler, 2001).

Marketing masivo.

El *marketing* masivo consiste en crear un mercado potencial lo más grande posible, consiguiendo de esta forma alcanzar economías de escala, lo que implica menores costos y márgenes más amplios, aun con precios más bajos.

Por otro lado, las distintas características de los segmentos, dificulta la aplicación de modelos de comunicación, así como la definición de características propias del producto.

Marketing de segmento

Un segmento de mercado es un grupo grande dentro de un mercado. A este grupo se lo puede identificar por poseer ciertas características homogéneas, tales como los deseos, el poder de compra, la ubicación geográfica y actitudes de compra similares.

Dentro de este nivel, podemos encontrar aspectos positivos al poder crear una oferta de mercado más apropiada para los miembros del segmento (en lugar de algo genérico como en el primer caso). Esto incluye aspectos del producto, un precio acorde al segmento al que se apunta, una correcta selección de los canales de distribución y comunicación.

Marketing de nichos

Un nicho de mercados es un segmento con definiciones mucho más precisas y de menor cantidad de miembros que lo componen.

Se aplica en los casos en los cuales el *marketing* de segmentos dejó excluida (o parcialmente excluida) a una parte de la población relativamente pequeña, pero que implica una oportunidad en el mercado debido a que sus necesidades no están siendo satisfechas.

Estos nichos son relativamente pequeños y atraen pocos competidores (menos que los segmentos).

Marketing local

Consiste en la adaptación de los programas de *marketing* a las necesidades y deseos de clientes agrupados en una zona específica, incluyendo, a modo de ejemplo, a adaptaciones de los programas de *marketing* para algunos comercios solamente.

Marketing individual

Estos son segmentos individuales, de a una persona o también se lo denomina de *marketing* personalizado. Con la aplicación de bases de datos computarizadas que pueden ser accedidas de forma remota, el CRM y otras tecnologías, las empresas pueden incorporar como estrategia al *marketing* personalizado y convertir a estas prácticas en una personalización masiva. De esta forma, se puede tener atención personalizada, ajustes (customizaciones) de productos a medida de las necesidades de cada cliente y, de esta forma, satisfacer los requisitos de cada uno.

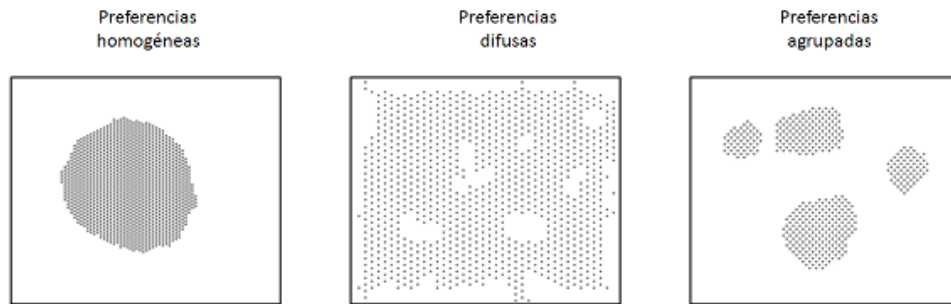
Patrones de segmentación

Al identificar los segmentos, encontraremos – según indica Kotler (2001) – distintos tipos de preferencias en cuanto a los criterios de los consumidores. Así, se presentan tres patrones claramente identificables:

- Preferencias homogéneas: Todos los consumidores tienen preferencias similares. El mercado no presenta segmentos naturales, sino que las preferencias son las mismas.
- Preferencias difusas: Los consumidores tienen preferencias que varían mucho de uno a otro.
- Preferencias agrupadas: Se pueden identificar grupos bien diferenciados, denominados segmentos naturales de mercado. La estrategia básica consiste en tratar de abarcar todo el mercado, adecuando la oferta a cada segmento, enfocarse al segmento más grande o intentar abarcar todo el mercado.

Gráficamente, podemos representarlo como se muestra a continuación:

Gráfico 6: Patrones de segmentación



Fuente: Kotler, 2001.

Diferenciación

La diferenciación consiste en diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta que realiza una empresa respecto a la de sus competidores (Kotler, 2001).

El proceso de diferenciación, según cita Kotler (2001) a Crego y Schiffrin, consta de los siguientes pasos:

- Definir el modelo de valor para el cliente: La empresa debe identificar y listar todos los factores de producto y servicios que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta.
- Modelar la jerarquía de valor del cliente: Cada uno de los factores debe ser ponderado considerando los adjetivos “básico”, “esperado”, “deseado” e “inesperado”.
- Elegir el conjunto de valor para el cliente: La empresa debe seleccionar la combinación de factores y atributos que ayudaran a superar el desempeño de la competencia y ganar, de esta forma, la lealtad de los clientes.

Existen diversas formas por las cuales una oferta de mercado puede diferenciarse según explica Kotler (2001). Estas formas son:

- Diferenciación de productos: Los productos físicos variarán de acuerdo a la capacidad de diferenciarse que tenga la organización. Los factores en los que se puede diferenciar por productos son: Forma, características y calidad de desempeño.
- Diferenciación de servicios: En los casos en los que se dificulte la diferenciación del producto físico, existe la alternativa de diferenciar los servicios a fin de mejorar la calidad de la experiencia total. En este caso, los factores por los que se puede diferenciar son los siguientes: facilidad para hacer pedidos, entrega de pedidos, instalación, capacitación de los clientes, consultoría a los clientes, mantenimiento y reparación y otros servicios diversos.
- Diferenciación del personal: Una forma por la cual las organizaciones pueden obtener grandes ventajas gracias a tener empleados bien capacitados. Existen seis características que poseen los empleados bien capacitados, estas son: poseen las habilidades y conocimientos requeridos, son corteses, creíbles, confiables, tienen capacidad de respuesta y hacen un esfuerzo para entender al cliente y comunicarse con claridad.
- Diferenciación de canales de distribución: La disponibilidad de canales de distribución es importante al momento de localizar los productos en el mercado. Tal es así que la disponibilidad de distribuidores y la capacitación de los mismos se hace imprescindible.
- Diferenciación de imagen: La imagen es la forma en la cual el público percibe a la empresa y sus productos.

Resumiendo, las cinco formas genéricas en las cuales una organización se puede diferenciar son las siguientes:

Gráfico 7: Diferenciación



Fuente: elaboración propia (2015).

Posicionamiento

Según plantean Ries y Trout (1982), el posicionamiento es la forma en la que el consumidor concibe a un producto (o servicio) y de su imagen. De esta forma, los esfuerzos de la empresa deben estar abocados a que este significado de la marca y el producto representen algo deseado, apreciado y diferente dentro de la mente de los consumidores.

Kotler continúa explicando que los competidores de esas empresas cuentan con cuatro alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición que actualmente ocupa en la mente del consumidor.
- Ocupar una posición que no estaba siendo utilizada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.
- Crear consciencia de un “club exclusivo” (promoviendo la idea de que es una de las tres mejores empresas).

Además, Kotler (2011) cita a Ries y Trout e indica que los productos y servicios más conocidos, generalmente ocupan una posición privilegiada en la mente del consumidor y, una vez que las empresas llegan a ese lugar, es muy difícil de perderlo.

Así, definieron, según explican Ficarra *et al.* (2008) y Ries y Trout (1982) que existen siete estrategias diferentes que se pueden seguir y considerando:

- Atributos específicos: se comunican ciertas características de los productos (o servicios) que son diferentes a los otros y, de esta forma, se construyen las ideas de lo que representa la marca.
- Necesidades que satisfacen o beneficios que ofrecen: considerando las prestaciones que brinda el producto en lo referente a cierto beneficio.
- Por uso o aplicación: el uso de la comunicación refuerza las ideas de que un producto o servicio sirve para ciertas ocasiones de uso.
- Por usuario: se posiciona a un producto como el determinado para satisfacer las necesidades de cierto grupo de personas.
- Por competidor: se menciona que el producto o servicio es mejor que el del competidor claramente identificado.
- Por categoría de productos: el posicionamiento pasa por imponer la idea de que cierto producto es mejor que los demás de la categoría.
- Por calidad o precio: las afirmaciones pasan por la mejor ecuación precio / calidad ofrecida en el mercado.

Estrategias de posicionamiento

Existen diversas estrategias de posicionamiento que una compañía puede aplicar (Kotler, 2001):

- Por atributo: el atributo de la compañía y / o la marca, destacando cosas tales como la trayectoria, los años que tiene la compañía, el tamaño, etc.
- Por beneficio: destacar la capacidad para la prestación de cierto beneficio.
- Por uso o aplicación: de acuerdo a las características del producto o servicio, la utilidad que tiene el mismo.
- Por usuario: respecto a que la marca cumple con los requisitos para satisfacer las necesidades para cierto grupo de gente.
- Por competidor: destacando que las características del producto son mejores que los de la competencia, nombrándola explícitamente.
- Por categoría de productos: manifestando ser superiores dentro de cierta categoría.
- Por calidad o precio: destacando ser la mejor opción para la ecuación precio / calidad.

Errores de posicionamiento

Kotler (2001) afirma que las marcas podrían caer en alguno de los cuatro errores de posicionamiento, a saber:

- Sub-posicionamiento: esto es que la gente tiene una idea muy superficial y pobre respecto a la marca. En muchos casos podría ser, directamente, el desconocimiento de la marca.
- Sobre-posicionamiento: la gente tiene una idea muy estrecha de las posibilidades de la marca. Esto significa que está posicionada tan fuertemente dentro de alguna categoría de productos (o una categoría de productos muy chica o acotada) que la gente no comprende que la marca excede esa creencia.

- Posicionamiento confuso: la empresa afirma muchas cosas, de forma tal que la gente no puede racionalizar cuál de las afirmaciones es la correcta.
- Posicionamiento dudoso: la gente no cree las afirmaciones de la empresa respecto a una o varias marcas.

Investigación de mercado

La investigación, usando metodologías científicas, permite conocer las necesidades del mercado meta, entre otras cosas tales como hábitos, inquietudes y opiniones (Kotler, 2001).

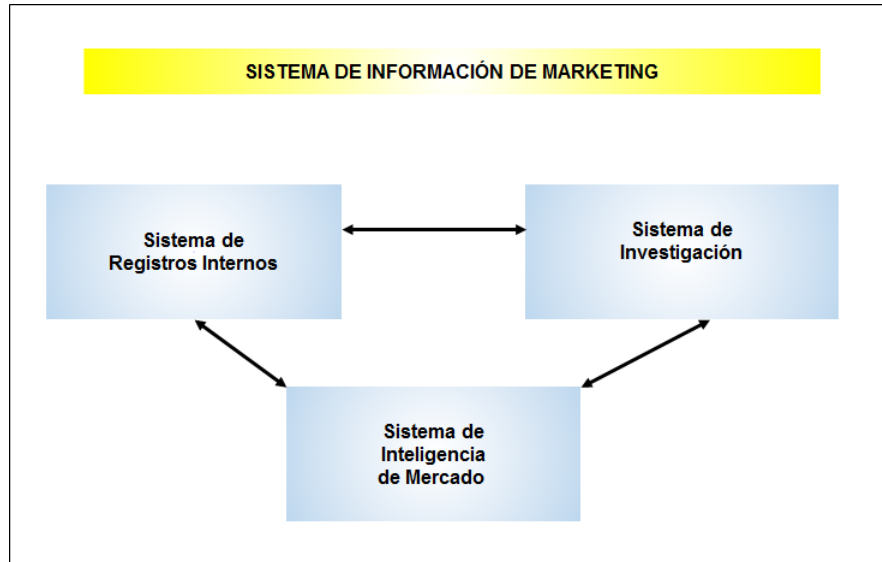
Así, al hacer uso de mecanismos de investigación, las organizaciones pueden conocer de primera mano cuales son las prioridades para el mercado y obrar en consecuencia (Aacker y Day, 2001).

El sistema de información de *marketing* es el eje en el cual se encuentra la información vital para la correcta toma de decisiones de *marketing*. Una estructura adecuada de información de *marketing* permitirá, en gran medida, la calidad y el tipo de información con el que se tomarán las decisiones posteriormente (Aacker y Day, 2001).

La investigación de mercado se encuentra comprendida dentro del denominado sistema de información de *marketing*, que se compone de una serie de interacciones complejas y estructurales donde se vinculan personas, máquinas y procedimientos con el fin de crear y movilizar un flujo de información ordenado y pertinente, compuesto por fuentes internas y externas a la organización y que tienen como destino, ser fundamento para las decisiones de *marketing* (Kotler y Dubois, 1986).

Así, el sistema de información de mercado, puede ser graficado tal como se muestra a continuación:

Gráfico 8: Sistema de información de marketing



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (2001).

El Sistema de Registros Internos

El sistema de registros internos se basa en toda la información interna de la compañía que permite dar fundamento a decisiones de *marketing* (Kotler, 2001).

Esta información, continúa el autor, permite, tras un análisis adecuado, detectar posibles oportunidades y anticiparse a problemas importantes (Kotler, 2001).

Los datos que deben ser tomados en cuenta no tienen límites más allá de lo documentado dentro de la compañía. Por ejemplo, se pueden tomar los informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros (Kotler, 2001).

El Sistema de Inteligencia de Mercado

Este sistema se compone por un conjunto de medios que permiten a las empresas estar informados en forma continua y permanente sobre los acontecimientos diarios del micro y macro entorno, se compone de todas las fuentes de información

habituales, los procedimientos y las personas necesarias para procesarla de tal forma que sea útil y esté disponible (Kotler, 2001).

Así, el sistema de inteligencia de *marketing* permite que el equipo directivo de la organización pueda mantenerse actualizado y continuamente informado sobre los distintos aspectos que son de su interés, para luego, en caso de evaluar conveniente efectuar una investigación en forma concreta y específica poder recurrir al Sistema de Investigación (Aacker y Day, 2001).

El Sistema de Investigación

El sistema de investigación de mercado comprende todas las investigaciones destinadas a brindar información sobre cuestiones concretas y específicas. Está compuesto por todo el proceso de preparación, planificación, recolección y análisis de información, extracción y presentación de conclusiones (Kotler, 2001).

En primer lugar debe partirse de un Análisis de Situación que encuadre y permita conocer el Propósito de la Investigación, en donde se analizará los objetivos y problemas sobre los que se desarrollará la investigación (Aacker y Day, 2001).

El resultado de ese análisis deber ser una definición de objetivos y problemas que resulten adecuados para realizar la investigación de mercado, de forma tal que no sean tan acotados – que la investigación sea muy específica y puntual – ni muy amplios – que dificultaría la obtención y procesamiento de la información recolectada -. En ambos casos, realizar una investigación en esos parámetros, sería muy costoso (Aacker y Day, 2001). En el primer caso debido a la poca información obtenida y, en el segundo, por el despliegue necesario para llevarla a cabo.

Una vez finalizada esta primera etapa, donde se determinó el marco, objetivos y valor de la información, se deberá tomar una decisión respecto cual será el enfoque

que tendrá la investigación. Así, la misma, podrá ser de tipo exploratorio, descriptivo o causal (Aacker y Day, 2001).

Ya determinado el enfoque que tendrá, se realizará el Desarrollo Táctico de la Investigación en donde se tomarán decisiones respecto al tipo de información a ser relevada (Kotler, 2001), es así que se deberán tomar las siguientes decisiones:

- Fuente de información: está podrán ser fuentes primarias – de primera mano, recolectada específicamente para la investigación en curso – o fuentes secundarias – información relevada principalmente con otro objeto, pero que es igualmente útil para la investigación que se está planificando.
- Método a ser utilizado: en este caso, los métodos de investigación puede ser por observación, experimental o encuestas. – de observación, sesiones de grupo (*focus groups*), experimental, encuestas y datos el comportamiento.
- Instrumentos que se utilizarán: cuestionarios o medios mecánicos.
- Plan de muestreo: se determina las personas objetos del estudio (unidad de muestreo), la cantidad de personas alcanzadas por la muestra - porción del universo – (tamaño de la muestra) y, finalmente, la forma de selección de cada caso (procedimiento de muestreo).
- Método de contacto: es la forma en la cual se pondrán en contacto con la unidad de muestreo seleccionada. El autor propone varias alternativas, indicando sus aspectos positivos y negativos, estas opciones se exponen a continuación:

Tabla 4 Métodos de contacto

Método	Pro	Contra
Cuestionario por correo	Se llega a personas que no darían entrevista. Se elimina el riesgo de distorsión por parte del encuestador.	Lento. Baja tasa de respuesta.
Entrevistas telefónicas	Más respuestas que el anterior.	Debe ser corto y no muy personal.
Entrevistas personales	Es el método más versátil. Admite repreguntas.	Es más costoso. Requiere más trabajo de organización y supervisión.
Entrevistas <i>on line</i>	Velocidad para el procesamiento.	No es representativa debido a que el encuestado se autoselecciona.

Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (2001).

Finalizada la etapa de planificación previamente descrita se procederá con la recolección de la información, el tratamiento y procesamiento de la misma que permitirá analizar los datos que han sido recabados con este proceso (Kotler, 2001).

Concluida esta etapa, se elaborarán las conclusiones y la redacción del informe final en el que se expondrán, de forma sintética, los aportes efectuados por la investigación. Esta etapa es fundamental dado que es la culminación del proceso. La información obtenida debe ser suministro para la toma de decisiones, si esto no ocurre, todo el proceso fue en vano (Kotler, 2001).

Conclusiones del apartado

Los aspectos desarrollados en este apartado son fundamentales para comprender el proceso de determinación de las tácticas que utilizarán las compañías para implementar sus estrategias.

La investigación de mercados permitirá obtener la información necesaria para, entre otras cosas:

- Segmentar apropiadamente al mercado.
- Seleccionar un mercado meta.
- Obtener información respecto a los competidores y su posicionamiento.
- Obtener información respecto al propio posicionamiento.
- Reconocer los aspectos más valorados por el cliente.
- Reconocer los aspectos por los cuales la empresa se diferencia y si es acorde a lo más valorado por el cliente.

Sin más, continuaremos con el próximo apartado que destacará aspectos vinculados con la innovación.

Innovación

La innovación es el proceso mediante el cual se transforma una idea, invención o la identificación de una necesidad en un producto o servicio que constituya una oferta de mercado aceptada (Escorsa Castells, 1997). Esto implica que, a partir de una necesidad (que lleva a una idea y, posteriormente a una invención – de productos o proceso), tanto individual como colectiva, surge algo nuevo tras la aplicación de metodologías para perseguir un fin económico.

Es por este motivo que se precisa de vasta información respecto a las necesidades identificadas (que surge de los procesos de información de *marketing*, específicamente de la investigación de mercados) para que la innovación sea propensa a funcionar en el mercado y tener éxito.

Según explica Escorsa Castells (1997), la innovación y la competitividad son cuestiones estrechamente relacionadas, pero cuya existencia individual no puede necesariamente justificar la existencia de la otra.

El autor indica, también, que la competitividad puede darse sin que la organización sea innovadora y, que para ello, cuenta con sistemas de mejora continua. Los sistemas de mejora continua implican a todas las actividades desarrolladas permanentemente para mejorar el desempeño de las organizaciones y sus procesos (ISO, 2014; punto 3.21). De esta forma, las mejoras implementadas por las organizaciones, le permiten mejorar su competitividad sin ser innovadoras.

Escorsa Castells continua explicando que la innovación, en forma individual, no puede garantizar la competitividad y que es necesario establecer estrategias definidas para que se den las innovaciones. De esta forma, la investigación de mercado, junto al resto de las herramientas de análisis de *marketing* se constituyen en factores imprescindibles al momento de reconocer las necesidades y oportunidades de mercado.

Por otro lado, Rodríguez (2003) indica que las organizaciones, para poder innovar, requieren de la experiencia que poseen y del raciocinio provisto por metodologías objetivas de análisis.

Schumpeter (1961), explica en un nivel de análisis superior, que la innovación se constituye en el principal factor de progreso económico. La justificación planteada por el autor se basa en las posibilidades de movilidad económica que permite la innovación en nuevas empresas y el desplazamiento de las ya existentes, por lo cual, el concepto recae, nuevamente, en la importancia de la innovación para la competitividad.

Innovación disruptiva

Christensen (1997), manifiesta que existen dos tipos de innovaciones - en lo referente a la tecnología - claramente diferenciadas según los efectos que surten en la industria.

El primer tipo, es el denominado innovación “de apoyo”. Estas innovaciones se caracterizan por ser producto de la mejora continua del funcionamiento de un producto o proceso. Este tipo de innovación es el utilizado por las compañías que son dominantes en la industria y presentan buenas prácticas de gestión, incluyendo, programas de mejora continua (Christensen, 1997).

El segundo tipo de innovación es el denominado “disruptivo” dado que interrumpen y modifican la trayectoria del funcionamiento de un producto o proceso, siendo generalmente difícil de adoptar por parte de las empresas dominantes en la industria (Christensen, 1997).

Entonces, una innovación disruptiva es un tipo de innovación que constituye una oferta de mercado que resulta sencilla, de fácil acceso, costeable por los compradores y que genera una transformación en la industria, creando otra totalmente nueva a partir de una oferta de valor totalmente diferenciada (González, S/D)⁴².

Christensen (1997) plantea que son las innovaciones disruptivas las que causan que las organizaciones que siguen modelos de buenas prácticas de gestión fracasen. Esto se debe a que las empresas con posición dominante dentro de una industria, con mucha frecuencia no adoptan este tipo de innovaciones.

⁴²Recuperado el 19/06/2015 de <http://thinkandsell.com/blog/innovacion-disruptiva-un-dilema-de-marketing-estrategico/>

Este fracaso, según el autor, se debe a que las buenas prácticas de gestión hagan imposible para las grandes empresas bien administradas, visualizar los cambios que ocurren en el entorno, sobre todo en lo referente a la aplicación de nuevas tecnologías.

Esto constituye a lo que denomina “el dilema del innovador”, que consiste en que las decisiones lógicas, respaldadas por datos objetivos y fiables que toman los directivos de las organizaciones para llevar a las marcas a lo más alto del *top of mind* y el prestigio, se convierten, a su vez, en la némesis que las destruirá.

Por otro lado, Hart y Christensen (2002), plantean que existen dos tipos de innovaciones disruptivas, a saber:

- Las innovaciones disruptivas de bajo nivel: estas innovaciones disruptivas consisten en captar una porción del mercado compuesta por clientes menos exigentes. Esto ocurre en el caso de los mercados actuales de las compañías, pero en un segmento desatendido hasta el momento. Este tipo de innovaciones surgen cuando un producto posee características que sobrepasan de manera notable las exigencias de una porción del mercado. Entonces, se adaptan los productos y servicios para brindar a un sector menos exigente, productos más simples y de costos más bajos.
- Innovaciones disruptivas de nuevo mercado: consiste en la creación de nuevos mercados debido a que se ofrecen productos y servicios para los “no consumidores”. Una vez introducido el nuevo producto / servicio, se van generando mejoras graduales hasta desplazar, poco a poco, a los productos / servicios que ofrecen las empresas que son líderes en cierto mercado.

Esto significa que las empresas podrán triunfar si generan una innovación disruptiva en un mercado determinado en el cual los competidores están establecidos y generan continuas innovaciones de apoyo (Christensen, 1997).

Innovación disruptiva y las grandes empresas

Cabe preguntarse los motivos por los cuales las grandes empresas, establecidas y que lideran las industrias, son incapaces de implementar innovaciones disruptivas. Christensen (2003), identifica los siguientes factores:

- Las innovaciones disruptivas generan bajos márgenes de beneficio: al compararse con innovaciones de apoyo que van, gradualmente, mejorando las prestaciones de los productos y servicios y, a su vez, bajando sus costos.
- Suelen surgir en mercados minoritarios: la necesidad de subsistir y crecer por parte de empresas más chicas fomenta el terreno para la implementación de las innovaciones disruptivas. Eso ocurre debido a que los mercados más chicos no son atractivos.
- Los clientes más importantes de las empresas que lideran la industria, no suelen demandar ese tipo de productos.
- La innovación no aporta valor a los productos que ya tienen las empresas consolidadas.
- La estructura de costos del modelo de innovación disruptiva no compensa a las empresas líderes. Debe tenerse en cuenta todos los costos, desde los costos de producción, los canales, la distribución, etc.
- La estructura que poseen las empresas líderes no es fácil de adaptar para seguir las nuevas estrategias a las cuales no dominan.
- Debido a la incertidumbre que representa la incursión en nuevos mercados.

Consejos para desarrollar actividades de innovación disruptiva

Según Christensen (2004), existen ciertas cuestiones que pueden ayudar a desarrollar actividades de innovación disruptiva dentro de una compañía.

Así, indica el autor, que es necesario localizar nuevos clientes, identificando nuevos mercados. De esta forma, hay que considerar que la innovación disruptiva no debe considerar a los clientes actuales y que hay que captar al “no consumidor”, identificando las necesidades de futuros clientes que no encuentran satisfacción en los productos y servicios actuales, ya sea debido a restricciones de precio o por la dificultad del uso.

También, continúa, es necesario comprender que en un mercado potencialmente disruptivo, es necesario modificar el modelo que fuera dominante hasta el momento para poder satisfacer a los futuros clientes. El viejo modelo no tiene lugar con la innovación disruptiva.

En tercer lugar, Christensen indica que las reglas del nuevo modelo de negocios y del nuevo diseño de producto, deben ser orientados hacia los nuevos clientes. En lugar de replantear todo pensando en la practicidad o beneficio (en primera instancia) para la organización, el foco debe estar en el cliente – futuro – de forma de que este pueda encontrar satisfactores a sus necesidades.

Esto significa que, tanto el producto, como el modelo de negocios, estarán moldeados acorde a las necesidades de los nuevos clientes (Christensen, 2004).

Finalmente, los negocios que surgen por innovaciones disruptivas deben iniciarse en una escala chica, esto permite – a la vez – realizar ajustes progresivos al modelo del negocio y al producto, como también, mantener bajo interés de los dominantes del mercado (Christensen, 2004).

Conclusiones del apartado

Tal como se expuso a lo largo de este apartado, la innovación es, en sí mismo, un elemento de creación de valor para el cliente.

La aplicación de innovaciones varía de acuerdo a su naturaleza, tal como fuera explicado por Christensen. Es por esto que no todas las innovaciones tendrán la misma repercusión.

Finalmente, las innovaciones disruptivas abren una ventana en los mercados dominados para crear una nueva alternativa, con “futuros clientes” y un nuevo modelo de negocios.

Finalizado el marco teórico, se continúa con el marco investigativo a fin de explayar los hallazgos de la presente investigación.

CAPITULO IV: MARCO INVESTIGATIVO

Con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos para este trabajo de maestría y contrastar la hipótesis del mismo, a continuación se procede a exponer el trabajo de investigación de campo realizado.

Para proporcionar mayor claridad a la exposición de los hallazgos, este capítulo estará dividido en tres apartados, según cada técnica de recolección de datos. De tal forma que se encontrarán separados el relevamiento obtenido mediante informantes clave, los resultados y análisis de las encuestas realizadas a pasajeros de líneas aéreas y, finalmente, el análisis del caso Transavia.

Sin más, se continúa con la exposición de los hallazgos.

Informantes clave

En este apartado se exponen los hallazgos realizados gracias a los aportes de los informantes clave. Estos informantes son:

- Parvati Smirneos, azafata de KLM, cuenta con más de 10 años de experiencia. Trabaja en vuelos intra europeos e intercontinentales.
- Juan Arturo del Azar, residente en el Reino Unido, instructor certificado de la *Federal Aviation Administration* (FAA) de los Estados Unidos de América. Así ingresó a la *FAA Airmen Certification Database*. Es un gran conocedor de la industria aeronáutica.
- Dick Gierlings, piloto holandés de KLM. Su trayectoria es de 23 años y piloteó Boeing 737, Boeing 747 y, en la actualidad Airbus A330. Tiene más de 15.000 horas de vuelo en su haber.

La guía de pautas para las entrevistas a los informantes clave puede encontrarse en el Anexo I.

La información suministrada por los tres entrevistados es, en su mayoría, similar. Sin embargo, en algunos casos, presentan diferencias en sus opiniones. Estas diferencias serán destacadas a lo largo de este apartado para distinguir las ideas expuestas por los tres participantes de las que pueden ser aglutinadas en su conjunto.

Respecto al funcionamiento de la aviación comercial en Europa, Dick Gierlings explica que resulta diferente a la de Estados Unidos debido a que en ese país, la regulación es única para todo el territorio. Esto implica que las regulaciones están impuestas desde un único gobierno, mientras que en Europa, cada país tiene su propia regulación del tráfico aéreo y sus propias reglas. Este último aspecto fue destacado por los tres entrevistados.

Recientemente, destacan los entrevistados, se ha comenzado a considerar el espacio aéreo europeo como una unidad, pero que debido a que se necesita mucho acuerdo político, lograr que esto se formalice e implemente definitivamente, llevará bastante tiempo. Según Juan Arturo del Azar, esto llevará tiempo, pero es un paso necesario para la industria aerocomercial europea.

Dick Gierlings indica que la industria de la aviación comercial en Europa tiene que salir de las LCC y de las líneas aéreas comerciales, pero no define cual es la salida más conveniente o la forma en la cual se implementaría dicho cambio.

Los tres entrevistados coinciden en destacar la importancia de las alianzas estratégicas existentes entre diversas aerolíneas tradicionales dentro de Europa, lo que

las ayuda a alcanzar más destinos y facilitar la compra de pasajes por parte de los clientes.

La industria aerocomercial europea es, fundamentalmente, muy competitiva, no solo para los vuelos internos en el continente, sino que, también, para la realización de vuelos intercontinentales.

Al consultarse respecto a una definición de LCC, las respuestas fueron todas en un sentido, algunas eligiendo la enumeración de ciertas marcas de las aerolíneas (siempre se dieron ejemplos en esta pregunta). En cuanto a la descripción, fue similar, cada una con un matiz o algún atributo específico, pero siempre manteniendo la misma base. Es por tal motivo que se expondrá la definición en forma homogénea.

Según los entrevistados, las LCC son compañías aéreas que ofrecen pasajes a un precio bajo, ofreciendo un bajo nivel de servicio. Para lograrlo, utilizan varias técnicas, la gran mayoría fueron descritas en el capítulo anterior (Marco Teórico).

La primera de las cuestiones utilizadas por las LCC para disminuir sus costos operativos es la utilización de aeropuertos secundarios o alternativos. La utilización de estos aeropuertos es más económica debido a que se encuentran más alejados de las grandes ciudades y, en algunos casos – aclara Parvati Smirneos – prestan menos servicios.

Otra cuestión es la utilización de rutas “punto a punto” (como las llamó el piloto Dick Gierlings). Las rutas punto a punto, sin escalas ni conexiones, permiten optimizar los tiempos de utilización de las aeronaves al estar disponibles para un nuevo ciclo⁴³. De esta forma, los aviones permaneces circulando, generando ingresos.

⁴³ N. del A.: Un ciclo es equivalente a un trayecto, un tramo aéreo.

Parvati Smirneos y Dick Gierlings explican que existe otro factor extra, que está vinculado a la banda horaria de los vuelos. En muchas ocasiones – para conseguir mejores tarifas en los aeropuertos – los vuelos suelen realizarse ya sea muy tarde o muy temprano. Esto afecta, sobre todo, a los tripulantes.

A lo largo de la entrevista, en otras preguntas, vuelven a hacer mención a los factores utilizados por las LCC para mejorar su rendimiento. Así, los entrevistados plantearon lo expuesto a continuación.

Las LCC centran su oferta de forma tal que le permite a cada avión realizar la mayor cantidad de viajes posibles en un lapso de tiempo. Esto se apoya en la política de las LCC de utilizar aeropuertos secundarios, que están menos congestionados y permite mayor agilidad al momento de la puesta a punto de las aeronaves y mayor rapidez para realizar el abordaje de los pasajeros.

Al proveer menores servicios incluidos dentro del precio del *ticket*, las LCC obtienen doble rédito. Por un lado, bajan mucho sus costos operativos, por lo que ofrecen *tickets* baratos y les permite tener precios muy competitivos. En segunda instancia, las LCC se ven beneficiadas al poder cobrar por esos servicios un precio extra. Esto convierte en un costo variable a cada uno de los servicios de abordaje o a bordo para los pasajeros, quienes deciden si tomarlos o no, pero no pagan por algo que no desean utilizar.

Debido a que las LCC utilizan aeropuertos secundarios con costos más bajos, los pasajeros deben transportarse hacia los centros a los cuales se dirigen como destino final. Esto implica que deban utilizar servicios de transporte terrestre, tales como buses, para hacer un recorrido de una a dos horas hasta su destino. Es ahí, donde las LCC obtienen una fuente extra de ingresos que no están cargados en el precio del pasaje.

Otras cuestiones con las que las LCC disminuyen sus costos están asociadas al costo de los recursos humanos. En este sentido, las LCC encontraron varias formas de bajar sus costos, así, la primera está vinculada a la forma de contratación. Tanto los pilotos, como las azafatas y comisarios de abordaje, son contratados mediante agencias de colocación de personal. Esto ocurre así dado que evitan costos vinculados a la seguridad social y el ausentismo. De esta forma, garantizan la prestación del servicio sin considerar los costos de ausencias por enfermedad, maternidad / paternidad, entre otras.

Por otro lado, muchas LCC no suministran los uniformes correspondientes, sino que transfieren la responsabilidad de la adquisición de los mismos a los pilotos y al personal de cabina. De esta forma, ahorran en el costo del uniforme y obtienen una fuente de ingresos extra, dado que el personal debe adquirir los uniformes de la misma aerolínea.

Lo mismo ocurre que las LCC no corren con el costo de la certificación de los pilotos, sino que son ellos mismos los que deben costear el precio de sus licencias de piloto (según explicó el piloto Dick Gierlings). Por lo cual, las LCC están ahorrando un monto importante en cuestiones necesarias para la habilitación de sus vuelos, dado que estos costos corren por cuenta de los pilotos.

Asimismo, cuando enumeraron algunas compañías, como parte de la definición y a modo de ejemplos, los nombres que surgieron como los más paradigmáticos fueron Ryanair, Easyjet, Wizz Air, Transavia, Vueling, Gemanwings y Eurowings.

Al momento de responder la pregunta referente a lo que representó la introducción de las líneas aéreas de bajos costos en la industria de la aviación civil, la respuesta estuvo enfocada desde el punto de vista de los clientes. Así, las voces de los

entrevistados destacaron la importancia de las LCC para la incorporación al mercado de segmentos anteriormente no considerados como clientes para las aerolíneas. Así, manifestaron Smirneos y Gierlings, que las LCC abrieron la industria aérea para que le fuera posible volar a todo el mundo, no solo para “unos afortunados”.

Desde el punto de vista operativo, Juan Arturo del Azar manifestó que la introducción de las LCC a la industria de la aviación civil representó un cambio radical en el rubro, debido a que forzó a las aerolíneas tradicionales a revisar sus estructuras de costos para tornarse eficientes de acuerdo a su realidad y a tomar decisiones estratégicas, debiendo repensar si harían foco en la prestación de servicios o si solo incurrirían en una guerra de precios.

Al indagar respecto a la reacción que las LCC generaron en las restantes aerolíneas (las aerolíneas tradicionales), nuevamente las respuestas fueron diversas, pero apuntando en la misma dirección: la eficientización de sus operaciones y un cambio de estrategia.

Fueron varias las razones por las cuales las aerolíneas tradicionales han debido realizar estos cambios. Principalmente, los precios de los *tickets* de las aerolíneas de bajos costos son muy bajos, motivo por el cual, los precios de los *tickets* aéreos de las aerolíneas tradicionales se vieron presionados a la baja. Para poder lograrlo, las aerolíneas tradicionales tuvieron que realizar un estudio de costos a fin de controlarlos y reducirlos, permitiendo, de esa forma, mejorar los márgenes de sus operaciones. Así, al mejorar su desempeño, las aerolíneas tradicionales se tornaron más competitivas, tanto al compararse entre ellas, como al acercarse al juego de las aerolíneas de bajos costos.

Por otro lado, las aerolíneas tradicionales se vieron obligadas a mejorar su respuesta al entorno con mayor velocidad. Así, tuvieron que modificar su modelo de

negocios a fin de transformarlo en un modelo más flexible y aumentar la velocidad de la toma de decisiones.

Finalmente, las aerolíneas tradicionales fueron creando (y/o adquiriendo) sus propias aerolíneas de bajos costos. Esto les permitió captar dinero del mercado que, de otra forma, hubiera sido tomado por sus competidores. También, contar con una LCC propia, les permitió alimentar su propia red de vuelos intercontinentales, de forma tal que se genere una sinergia entre las compañías, la LCC y la tradicional.

Respecto al desempeño de las LCC, las respuestas obtenidas se limitaron a ciertos aspectos operativos, sin ingresar en cuestiones excesivamente monetarias. En este sentido, se resaltó el crecimiento de las LCC en cuanto a la cantidad de pasajeros transportados, en cuanto a los beneficios obtenidos y en cuanto al volumen general del negocio.

También, respondieron, creció mucho la cantidad de LCCs en Europa, pero que por el momento ha cesado el crecimiento desmedido en este sentido.

Nuevamente fue explicado por los entrevistados que el crecimiento planteado en esta respuesta se debe, en gran medida, a la política de las LCC de realizar la mayor cantidad de vuelos con un retorno rápido como fuera posible. Esto convierte a las LCC, en forma natural, como las compañías de elección para la realización de viajes, sobre todo cortos, que permitirán al pasajero, optimizar su tiempo de viaje.

La estrategia de las LCC es la de maximizar beneficios al minimizar costos operativos mediante la reducción de servicios prestados (en comparación con las aerolíneas tradicionales), en donde el pasajero puede adquirir esos servicios, generando una fuente de ingresos extra para la compañía. Las LCC, para lograr maximizar sus beneficios, también optimizan su estructura de costos mediante la utilización de los bienes de capital (propios o alquilados) a su disposición.

Asimismo, se mencionaron y explicaron – durante las entrevistas – muchas de las cuestiones que se explayaron previamente, por lo cual, aquí se enumerarán solamente:

- Utilización de aeropuertos secundarios.
- Ingresos extra: venta de servicios, servicios de transporte desde los aeropuertos secundarios hacia las ciudades de destino de los pasajeros, uniformes a cargo de la tripulación, licencias de piloto a cargo de los mismos pilotos y contrato mediante agencias de colocación de personal.

De esta forma, queda claro el panorama de la estrategia general de las LCC para competir en el mercado de las compañías de aviación comercial.

Las compañías aéreas de bajos costos son consideradas por los entrevistados como competidoras de las aerolíneas tradicionales en el mercado europeo. Esto se debe a que al competir por precios en lugar de diferenciarse por servicios, las LCC capturan a cierta porción del mercado que hubiera optado por alguna de las líneas tradicionales.

Sin embargo, destacan que las aerolíneas tradicionales se enfocan en dos tipos de pasajeros que si prefieren tener los servicios extra para viajes dentro de Europa. Estos son los pasajeros por negocios y los pasajeros frecuentes. Ambos le dan a la aerolínea rédito extra por la gran periodicidad de sus viajes.

Claramente, debido a lo antedicho, se puede ver que una adecuada segmentación de mercado permitirá dilucidar si las LCC y las aerolíneas tradicionales son competidoras o no. Pero es necesario aclarar que, también, dependerá de la estrategia propia de cada empresa para poder hacer ese tipo de afirmaciones.

Por último, los entrevistados afirman que las LCC contribuyeron al desarrollo de la industria de la aviación comercial en Europa, destacando que las LCC lograron masificar el consumo de los pasajes aéreos dentro de la región, el desarrollo de terminales aeroportuarias y mejorando la competitividad del sector. Aclara Gierlings, que las LCC siguen creciendo y desarrollándose, de forma tal que aún no han terminado de definir su contribución a la industria.

Encuestas

Para la realización de las encuestas se utilizó una muestra de 200 casos de personas que hayan viajado en alguna aerolínea sobre Europa en los últimos 12 meses. Para que la muestra fuera aproximada a la realidad, se utilizó la siguiente tabla de cuotas para que la distribución sea similar a la de la población.

Tabla 5 Cuotas de la muestra

Rango etáreo	Hombres		Mujeres		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
18-24	13	6,50%	12	6,00%	25	12,50%
25-54	67	33,50%	66	33,00%	132	66,50%
55-64	19	9,50%	20	10,00%	40	19,50%
65 – 70	1	0,50%	2	1,00%	3	1,50%
TOTAL	100	50,00%	100	50,00%	200	100%

Fuente: elaboración propia (2015).

Este trabajo de tesis es cuali-cuantitativo, la muestra es no probabilística, dado que la toma de las mismas no fue aleatoria debido a que se utilizaron personas conocidas y sus allegados para poder cumplir con el relevamiento. Es por eso que se destaca que los resultados no se pueden extrapolar a toda la población europea sin considerar previamente ese sesgo.

Pese a la salvedad previamente indicada, se utilizó una cuotificación de la muestra a fin de que la distribución de la muestra sea similar a la de la población y

permita obtener una primera impresión que pudiera ser fuente de información para el planteo de futuras investigaciones.

Hechas las salvedades del caso, se procede a presentar los resultados del campo realizado mediante encuestas.

Otra aclaración que es necesario realizar, es que la muestra tomada corresponde a personas que hayan viajado en avión por Europa en los últimos 12 meses (esto es, el rango comprendido entre Agosto de 2014 y Agosto de 2015).

En ese sentido, el 100% de los encuestados han realizado un viaje en avión por Europa en el último año, no siendo necesario realizar otra aclaración ni un gráfico que lo represente.

De la muestra de 200 casos, el 95% realizó al menos un viaje utilizando los servicios de las LCC, de tal forma que, según la distribución etárea planteada en la cuotificación de la muestra, el 88% de los jóvenes entre 18 y 24 años ha utilizado estos servicios, representando el grupo con menor cantidad de usuarios de las LCC.

Así, a medida que aumenta la edad de las personas de la muestra tomada (que no pretende ser representativa por las cuestiones expresadas en el capítulo metodológico), mayor es la penetración de las LCC. Esto puede verse en la tabla siguiente:

Tabla 6: Penetración de las LCC en Europa por rango etario.

RANGO ETARIO	PENETRACIÓN DE LAS LCC
18 - 24	88%
25 - 54	95%
55 - 64	97%
65 - 70	100%
TOTAL	95%

Fuente: elaboración propia (2015).

Por otro lado, nivel de satisfacción con las LCC (sobre los 190 casos de usuarios de LCC en Europa en el último año), se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 7: Nivel de satisfacción de los usuarios de LCC en Europa.

RANGO ETARIO	INSATISFACCIÓN	INDIFERENCIA	SATISFACCIÓN
18 - 24	2	10	10
25 - 54	12	56	59
55 - 64	1	21	16
65 - 70	1	0	2
TOTAL	16	87	87
%*	8,42%	45,79%	45,79%

* Base, 190 casos de usuarios de LCC

Fuente: elaboración propia (2015).

En nivel de satisfacción / insatisfacción respecto a las LCC es, sin embargo, bastante disímil. Esto lo podemos observar en la apertura de respuestas suministrada por los encuestados, cuyos resultados se resumieron en la tabla anterior:

Tabla 8: Nivel de satisfacción de los usuarios de LCC en Europa (apertura de niveles de satisfacción).

RANGO ETARIO	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
18 - 24	0	2	10	10	0
25 - 54	1	11	56	43	16
55 - 64	0	1	21	13	3
65 - 70	0	1	0	0	2
TOTAL	1	15	87	66	21
%*	0,53%	7,89%	45,79%	34,74%	11,05%

* Base, 190 casos de usuarios de LCC

Fuente: elaboración propia (2015).

En esta tabla podemos apreciar que el verdadero desempeño de las LCC se encuentra concentrado en la indiferencia en cuanto al nivel de satisfacción (ni satisfecho, ni insatisfecho) con tendencia hacia la satisfacción.

Sin embargo, al comparar el desempeño de las LCC con el desempeño de las aerolíneas tradicionales, encontramos que el nivel de satisfacción de los clientes es sensiblemente inferior. Eso lo podemos apreciar en las siguientes tablas.

Tabla 9: Nivel de satisfacción de los usuarios de aerolíneas tradicionales en Europa.

RANGO ETARIO	INSATISFACCIÓN	INDIFERENCIA	SATISFACCIÓN
18 - 24	1	1	15
25 - 54	2	4	95
55 - 64	0	1	32
65 - 70	0	0	2
TOTAL	3	6	144
%*	1,96%	3,92%	94,12%

* Base, 153 casos de usuarios de aerolíneas tradicionales

Fuente: elaboración propia (2015).

Tabla 10: Nivel de satisfacción de los usuarios de aerolíneas tradicionales en Europa (apertura de niveles de satisfacción).

RANGO ETARIO	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
18 - 24	0	1	1	10	5
25 - 54	0	2	4	66	29
55 - 64	0	0	1	22	10
65 - 70	0	0	0	1	1
TOTAL	0	3	6	99	45
%*	0,00%	1,96%	3,92%	64,71%	29,41%

* Base, 153 casos de usuarios de aerolíneas tradicionales

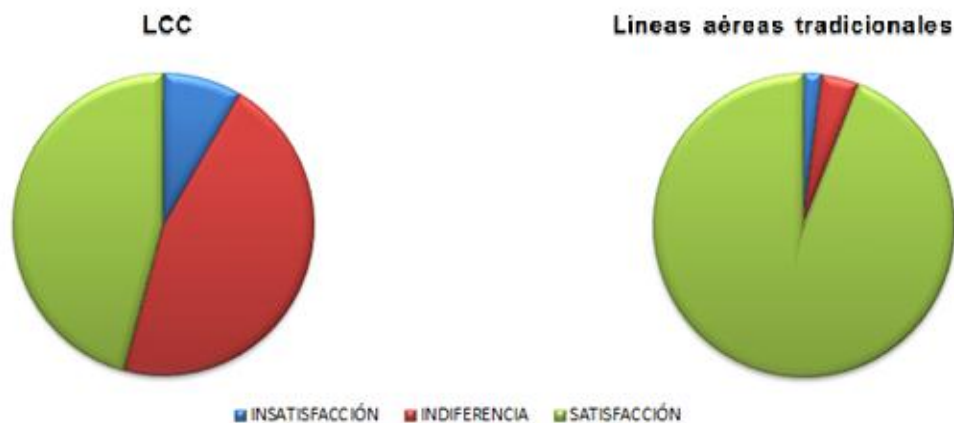
Fuente: elaboración propia (2015).

Así, al comparar las LCC, encontramos que el grado de satisfacción de los usuarios de LCC de la muestra tomada es del 45,79%, mientras que el caso de las aerolíneas tradicionales es de un 94,12%. En la apertura en niveles de satisfacción, las LCC presentan un 11,05% de clientes que quedaron muy satisfechos contra el 29,41% de las aerolíneas tradicionales.

En el otro extremo, respecto a la insatisfacción, las LCC presentan un nivel de insatisfacción del 8,42%, compuesto, en la apertura, por un 0,53% de clientes muy insatisfechos y un 7,89% de clientes insatisfechos. En el caso de las aerolíneas tradicionales, el nivel de insatisfacción general es del 1,96% de los casos, no habiendo clientes en la muestra que se hayan manifestado con la escala máxima de insatisfacción.

La comparación precedente se puede apreciar en el siguiente gráfico:

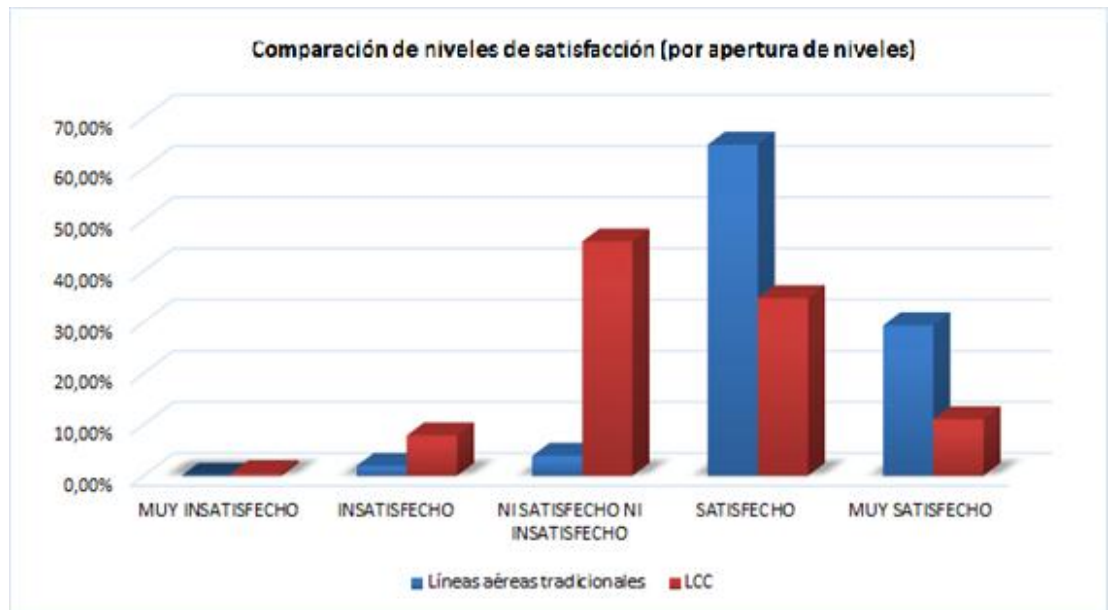
Gráfico 9 Tortas de nivel de satisfacción de pasajeros de LCC y de líneas aéreas tradicionales



Fuente: elaboración propia (2015).

También se puede comparar la apertura de los niveles de satisfacción de los pasajeros entre los distintos tipos de aerolíneas, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 10 Comparación de niveles de satisfacción entre tipos de aerolíneas con apertura de niveles.



Fuente: elaboración propia (2015).

Es claro, en este momento, que las LCC se encuentran en una gran desventaja respecto a las líneas aéreas tradicionales, por lo menos, en lo referente a la satisfacción de sus pasajeros.

En este punto, es necesario indagar respecto a las razones de los niveles de satisfacción e insatisfacción experimentados por los pasajeros. Es por este motivo que se analizarán a continuación los factores destacados (positivos) y aquellos que son rechazados (negativos) por los usuarios de ambos tipos de aerolíneas, las tradicionales y las LCC.

En este sentido, las respuestas de los pasajeros encuestados arrojaron los siguientes resultados como aspectos positivos de los distintos tipos de aerolíneas tal como muestra la tabla.

Tabla 11 Aspectos positivos de los distintos tipos de aerolíneas

Aspecto evaluado	LCC	Aerolíneas tradicionales
Amabilidad del personal	16	50
Asistencia a personas con movilidad reducida	0	2
Asistencia del personal en caso de preguntas o problemas (en el aeropuerto y en el avión)	2	12
Asistencia personal para menores que viajan solos	0	1
Comidas y bebidas a bordo	4	46
Comodidad de los asientos	6	64
Destino del viaje	82	40
Distancia al aeropuerto	75	11
Entretenimiento a bordo	2	24
Equipaje gratuito	0	1
Horario de vuelos	25	60
Posibilidad de elegir un asiento sin pagar extra	1	0
Precio	157	12
Priority boarding	0	1
Programa de pasajeros frecuentes	7	40
Puntualidad	20	66
Reserva de asientos	7	63
Sentimiento de seguridad durante el vuelo	8	23
Transporte seguro de los equipajes	6	18
Vuelos directos	1	0
TOTAL	419	534
NADA	1	0

Fuente: elaboración propia (2015).

A partir de esta información, podemos reconocer fácilmente tres aspectos por los cuales son valoradas las LCC por sobre las aerolíneas tradicionales, estos aspectos son el precio, la distancia del aeropuerto y los destinos ofrecidos.

En cuanto al precio, no hay muchas dudas, al tratarse compañías aéreas de bajos costos – y bajos precios – era de esperar que este fuera uno de las características destacadas.

En cuanto a la distancia del aeropuerto, se recuerda que las LCC utilizan aeropuertos secundarios y más chicos, algunos de los cuales se encuentran en cercanía de las zonas residenciales de los usuarios de las mismas.

Por otro lado, los destinos ofrecidos suelen ser destinos impulsados para el turismo, que no son solamente los “clásicos”. Esto hace que, en muchos casos, los destinos a los cuales se dirigen las LCC tengan un atractivo extra.

Sin embargo, hubo un caso en el cual se manifestó que no había ninguna característica que rescatara de las LCC, estando claramente disconforme con la prestación del servicio en todos sus aspectos.

En cuanto a las aerolíneas tradicionales, los aspectos más destacados son: la puntualidad, la comodidad de sus asientos, la reserva de asientos, el horario de los vuelos, la amabilidad del personal, las comidas y bebidas, el programa de pasajeros frecuentes y los destinos.

Básicamente, podemos dividir los aspectos destacados en dos grupos: los operativos y los servicios. Dentro del primer grupo, los operativos, se puede incluir a la puntualidad, a los horarios de los vuelos, la amabilidad del personal y a los destinos a los cuales se vuela. En el segundo grupo, vinculado a los servicios prestados, se puede incluir a la comodidad de los asientos, la reserva de asientos, el servicio de comidas y bebidas a bordo y el programa de pasajeros frecuentes.

El primer grupo es aquel vinculado a las cuestiones que hacen a la performance de la compañía desde el punto de vista de la articulación diaria, así como de la infraestructura de la LCC.

En cambio, el segundo grupo está vinculado con los servicios por los cuales las LCC cobran extra o directamente no los prestan.

Es así que se nota una importante ventaja de las aerolíneas tradicionales en aquellas cuestiones denominadas operativas respecto a las LCC. Esto hace a los servicios básicos que esperan los pasajeros en cualquier aerolínea.

En términos relativos, el porcentaje de menciones de cada uno de los aspectos respecto a la totalidad de encuestados es la siguiente:

Tabla 12 Aspectos positivos de los distintos tipos de aerolíneas en términos relativos

Aspecto evaluado	LCC	Aerolíneas tradicionales
Amabilidad del personal	8,42%	32,68%
Asistencia a personas con movilidad reducida	0,00%	1,31%
Asistencia del personal en caso de preguntas o problemas (en el aeropuerto y en el avión)	1,05%	7,84%
Asistencia personal para menores que viajan solos	0,00%	0,65%
Comidas y bebidas a bordo	2,11%	30,07%
Comodidad de los asientos	3,16%	41,83%
Destino del viaje	43,16%	26,14%
Distancia al aeropuerto	39,47%	7,19%
Entretenimiento a bordo	1,05%	15,69%
Equipaje gratuito	0,00%	0,65%
Horario de vuelos	13,16%	39,22%
Posibilidad de elegir un asiento sin pagar extra	0,53%	0,00%
Precio	82,63%	7,84%
Priority boarding	0,00%	0,65%
Programa de pasajeros frecuentes	3,68%	26,14%
Puntualidad	10,53%	43,14%
Reserva de asientos	3,68%	41,18%
Sentimiento de seguridad durante el vuelo	4,21%	15,03%
Transporte seguro de los equipajes	3,16%	11,76%
Vuelos directos	0,53%	0,00%
NADA	0,53%	0,00%

Fuente: elaboración propia (2015).

Por otro lado, como contraparte de los aspectos valorados, encontramos aquellas cuestiones que generan disgusto en los pasajeros. Esto se expone en la tabla siguiente:

Tabla 13 Aspectos negativos de los distintos tipos de aerolíneas

Aspecto evaluado	LCC	Aerolíneas tradicionales
Acortar tiempos de embarque	0	1
Amabilidad del personal	35	21
Asistencia del personal en caso de preguntas o problemas (en el aeropuerto y en el avión)	8	3
Asistencia personal para menores que viajan solos	2	1
Comidas y bebidas a bordo	50	18
Comodidad de los asientos	104	29
Costo extra por el boarding pass	1	0
Destino del viaje	17	12
Distancia al aeropuerto	6	21
Entretenimiento a bordo	31	31
Equipaje gratuito	7	5
Habilidades lingüísticas	0	1
Horario de vuelos	50	12
No tienen argumento de ventas	1	0
Precio	12	73
Priority boarding	1	0
Programa de pasajeros frecuentes	28	12
Puntualidad	38	13
Reserva de asientos	55	13
Sentimiento de seguridad durante el vuelo	1	1
Transporte seguro de los equipajes	6	1
TOTAL	453	268
CASI TODO	1	0
NADA	5	4

Fuente: elaboración propia (2015).

En la tabla precedente, encontramos que el aspecto más criticado a las LCC es el de la comodidad de los asientos. Tal como se expuso con anterioridad en este trabajo de maestría, la optimización del espacio de la cabina con asientos para los pasajeros es una de las cuestiones con las que las LCC reducen el costo por pasajero. Esto es, sin embargo, una cuestión que es calificada como negativa por los pasajeros que sienten que están hacinados dentro de la aeronave. Este aspecto es, sin duda, el de mayor gravedad al momento de analizar la experiencia de los pasajeros.

En el caso de las aerolíneas tradicionales, el reclamo principal está puesto en el aspecto del precio. Los pasajeros reconocen en este factor, el más importante aspecto negativo.

Existieron casos en los cuales se planteó que no había que cambiar nada en el servicio de ambos tipos de aerolíneas y, en la otra punta, un caso que planteó que en las LCC, “casi todo” está mal.

En términos relativos a la cantidad de casos que viajaron por LCC y aerolíneas tradicionales, el cuadro queda plasmado como se expone a continuación:

Tabla 14 Aspectos negativos de los distintos tipos de aerolíneas en términos relativos

Aspecto evaluado	LCC	Aerolíneas tradicionales
Acortar tiempos de embarque	0,00%	0,65%
Amabilidad del personal	18,42%	13,73%
Asistencia del personal en caso de preguntas o problemas (en el aeropuerto y en el avión)	4,21%	1,96%
Asistencia personal para menores que viajan solos	1,05%	0,65%
Comidas y bebidas a bordo	26,32%	11,76%
Comodidad de los asientos	54,74%	18,95%
Costo extra por el boarding pass	0,53%	0,00%
Destino del viaje	8,95%	7,84%
Distancia al aeropuerto	3,16%	13,73%
Entretenimiento a bordo	16,32%	20,26%
Equipaje gratuito	3,68%	3,27%
Habilidades lingüísticas	0,00%	0,65%
Horario de vuelos	26,32%	7,84%
No tienen argumento de ventas	0,53%	0,00%
Precio	6,32%	47,71%
Priority boarding	0,53%	0,00%
Programa de pasajeros frecuentes	14,74%	7,84%
Puntualidad	20,00%	8,50%
Reserva de asientos	28,95%	8,50%
Sentimiento de seguridad durante el vuelo	0,53%	0,65%
Transporte seguro de los equipajes	3,16%	0,65%
CASI TODO	0,53%	0,00%
NADA	2,63%	2,61%

Fuente: elaboración propia (2015).

Otro aspecto relevado fue el motivo por el cual los encuestados realizaron viajes por Europa, ya fueran estos por motivos laborales, personales o ambos. El resultado, separado por tipo de aerolínea, fue el siguiente:

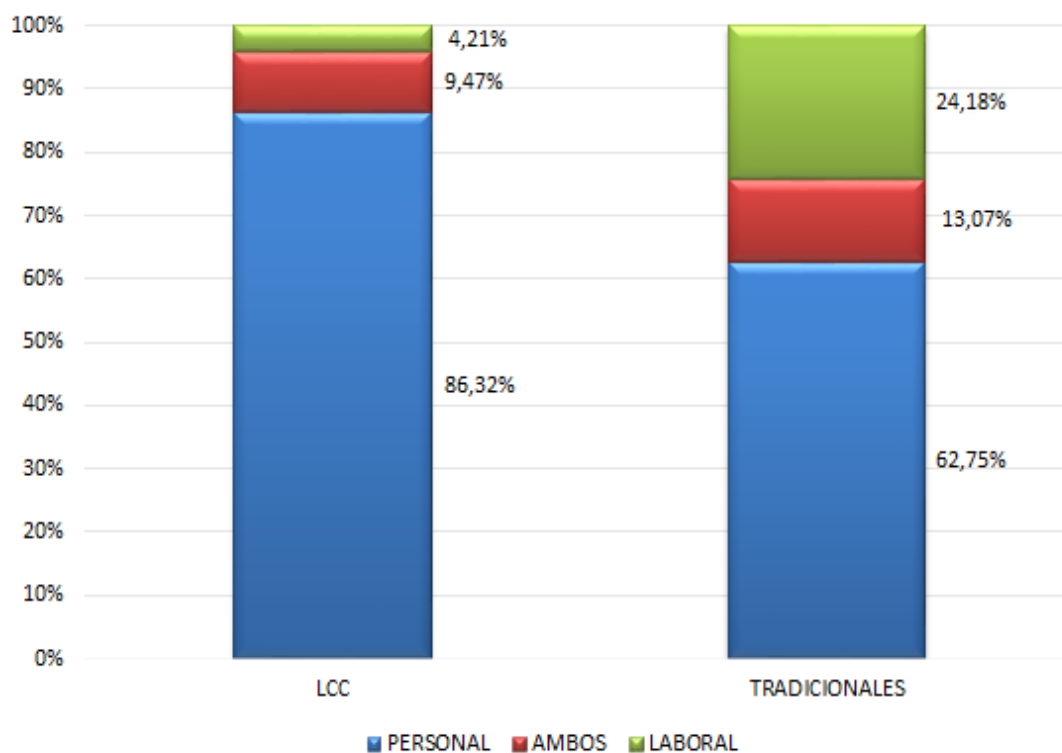
Tabla 15 Motivo del viaje por tipo de aerolínea

	RANGO ETARIO	PERSONAL	LABORAL	AMBOS
LCC	18 - 24	21	1	0
	25 - 54	107	5	15
	55 - 64	33	2	3
	65 - 70	3	0	0
	TOTAL	164	8	18
	%*	86,32%	4,21%	9,47%
	RANGO ETARIO	PERSONAL	LABORAL	AMBOS
AEROLÍNEAS TRADICIONALES	18 - 24	14	2	1
	25 - 54	59	26	16
	55 - 64	21	9	3
	65 - 70	2	0	0
	TOTAL	96	37	20
	%*	62,75%	24,18%	13,07%

Fuente: elaboración propia (2015).

Esto queda reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico 11 Comparación de participación de vuelos personales y laborales por tipo de aerolínea



Fuente: elaboración propia (2015).

En este sentido, puede apreciarse un importante incremento de los viajes laborales utilizando los servicios de las aerolíneas tradicionales por sobre las LCC. Así, el 37,25% de los encuestados que han utilizado aerolíneas tradicionales lo han realizado por cuestiones laborales, mientras que solo el 13,68% de los pasajeros de las LCC lo han hecho por ese motivo.

Esto muestra la preferencia a utilizar LCC por cuestiones personales sobre las laborales.

Finalmente, el último elemento relevado que se expondrá es la conformidad con el precio de los pasajes de cada tipo de aerolínea. En este sentido y, al contrario

de la disconformidad planteada precedentemente para las aerolíneas tradicionales, más del 90% de los encuestados resultaron estar conformes con las tarifas cobradas para ambos tipos de aerolíneas. A continuación se expone la tabla de resultados:

Tabla 16 Conformidad con el precio por tipo de aerolínea

	RANGO ETARIO	SI	NO
LCC	18 - 24	21	1
	25 - 54	118	9
	55 - 64	37	1
	65 - 70	2	1
	TOTAL	178	12
	%*	93,68%	6,32%
	RANGO ETARIO	SI	NO
AEROLÍNEAS TRADICIONALES	18 - 24	16	1
	25 - 54	94	7
	55 - 64	32	1
	65 - 70	2	0
	TOTAL	144	9
	%*	94,12%	5,88%

Fuente: elaboración propia (2015).

Esto, más que una inconsistencia en las respuestas, expone que los pasajeros tienen en su esquema mental los conceptos de LCC y de aerolínea tradicional muy en claro. Es por este motivo que expresan conformidad con el precio cobrado por las aerolíneas que es acorde al tipo de servicio ofrecido.

En el caso de las aerolíneas tradicionales, quienes manifestaron disconformidad con el precio, resaltaron que los pasajes resultan ser “caros” debido a que el incremento de servicios respecto a las LCC es mínimo y, que el excedente cobrado respecto al *ticket* de una LCC resulta muy gravoso. Por otro lado, destacan también que el precio internacional del petróleo disminuyó sensiblemente, pero eso no se vio reflejado en el precio de los pasajes. Esas fueron los principales planteos, pero también hubo disconformidad respecto a la atención del personal y al cobro de bebidas a bordo.

En el caso de las LCC, quienes plantearon disconformidad expresaron que los servicios son pocos o insuficientes y que el personal no es amable. Por otro lado, hicieron conocer nuevamente su reclamo por el espacio en los asientos, los problemas para el despacho de equipaje (con cobro adicional al precio del pasaje), que se incurre en costos para que impriman el *boarding pass* y la falta de bebidas a bordo. Por todo esto, indican que los pasajes de las LCC son “moderadamente caros”.

Habiendo expuesto los hallazgos de las encuestas, a continuación se expone el caso de Transavia.

Caso: Transavia

Tal como se expusiera en el capítulo metodológico, en este apartado se desarrollará el caso de Transavia, la aerolínea de bajos costos de Air France – KLM.

Para poder confeccionar este caso, se entrevistó a las siguientes personas, funcionarios de KLM y Transavia:

- Elke de Jong, *Customer Care Manager* de Transavia. Anteriormente fue gerente de *e-commerce* de KLM.
- ParvatiSmirneos, previamente mencionada como informante clave en el primer apartado de este capítulo..
- Dick Gierlings, previamente mencionado como informante clave en el primer apartado de este capítulo.

La historia de Transavia es anterior a la que pudieron comentar los entrevistados con claridad dado que es de larga data. Sin embargo, pudieron echar luz

sobre la empresa en su historia más reciente, desde la década de mil novecientos noventa en adelante.

Así, explicaron que Transavia era, básicamente, una empresa dedicada al servicio de *charter* que poseía una subsidiaria que era realmente una LCC. Esta empresa subsidiaria se llamaba Basiq Air, haciendo alusión al servicio básico que prestaban – según explicaron los entrevistados. Con el tiempo, se fusionó a su subsidiaria y comenzó a prestar servicios como *low-cost carrier*.

Transavia comenzó a estar bajo la órbita de KLM cuando su accionista mayoritario le vendió el 80% de las acciones. En 2003, KLM adquirió el resto del paquete accionario de Transavia, pasando a poseer el 100% de la compañía.

Tras la fusión de KLM con Air France, Transavia pasó a ser una empresa de dicho grupo.

Las oficinas centrales de Transavia están en el aeropuerto de Schipol, en Amsterdam.

A principios de 2015 se realizó un cambio de imagen, denominándose a la empresa solamente Transavia en lugar de Transavia.com – que se usara para generar recordación en el público y que accedan a comprar los pasajes en la página web propia de la compañía – y, se cambiaron los colores tradicionales del verde, blanco y azul a solamente verde y blanco.

El concepto del servicio de Transavia es de “selección a bordo”, en el cual los pasajeros pueden adquirir a bordo distintas bebidas y comidas. Así como también,

desde 2011, se cobra por las piezas de equipaje, estando permitida una pieza de hasta 10kg.⁴⁴ con dimensiones inferiores a 55 cm. x 40 cm. x 25 cm. como tamaño máximo.

Adicionalmente al equipaje permitido, se puede facturar hasta 50kg. de equipaje, repartido en hasta 5 bolsos o valijas por persona, siempre considerando que el máximo peso permitido para un bulto es de 32kg.

Cuando se pida la facturación del equipaje en forma *online*, se obtienen descuentos respecto a la tarifa regular que se cobra en el aeropuerto. Para obtener el descuento, debe hacerse antes de facturar el vuelo. La tarifa regular en el aeropuerto es de 15€ por 5kg. de equipaje adicional.

Un ejemplo de los descuentos es el caso de 15kg. de equipaje facturable. Si el pasajero realiza la operación *online*, el costo será entre 15€ y 22€, pero si lo factura en el aeropuerto, la tarifa será de 30€.

En los últimos dos años se transportaron más de 18 millones de pasajeros, 8.900.000 pasajeros en 2013 y 9.900.000 en 2014. Esto se logró con un total de 41 aviones – para 2013 – y 45 – para 2014.

En cuanto a la importancia que tiene el factor de ocupación de las aeronaves, indicaron que es fundamental. Por este motivo, el factor de ocupación del aeroplano es siempre cercano al 90%.

Pese a que la facturación para el año 2014 fue superior a los mil millones de euros, la empresa tuvo pérdidas operativas por 36 millones de euros.

⁴⁴N. del A.: Elke de Jong indicó que hasta Mayo de 2011, el máximo equipaje incluido en el precio del pasaje era de 5kg.

Parte de los esfuerzos para disminuir los costos es reducir la variedad de aeronaves con las que opera la empresa. Es por ese motivo que Transavia utiliza solamente dos tipos de aviones: Boeing 737-700 y Boeing 737-800.

Transavia realiza vuelos a 101 ciudades en 28 países de 3 continentes.

También cuenta con un sistema de entretenimiento a bordo. Este consiste en una aplicación para celulares y *tablets* mediante la cual, el pasajero puede descargar – antes de abordar – hasta 5 películas o series por persona o dispositivo, utilizando el número de reserva y el apellido del pasajero. De esta forma no deben contar con sistemas de entretenimiento a bordo, ahorran energía (cada uno debe llevar sus dispositivos cargados) y generan una fuente de ingresos extra vendiendo por 5€ los auriculares a bordo (en caso de que el pasajero no cuente con unos propios).

Por otro lado, además de los auriculares, existe una gran variedad de productos a la venta a bordo. Estos van desde bebidas y comestibles, hasta joyas y juguetes. Las azafatas se encargan de ofrecer todas estas cosas, que pueden pagarse con tarjeta de crédito o con dinero en efectivo (euros). Estos productos se ofrecen mediante el Menú y la revista “Enjoy!”.

Transavia reduce los costos de su personal también, así, en Septiembre de 2014, los pilotos de Air France hicieron una huelga para protestar en contra de Air France – KLM por estar incentivando el desarrollo y crecimiento de Transavia dado que a los pilotos de esta compañía aérea les pagan menos que a los de Air France, por lo cual los pilotos temieron por mantener sus fuentes de empleo o, por lo menos, las fuentes de empleo mejor pagas.

Finalmente, a diferencia de otras LCC, Transavia cuenta con un programa de pasajeros frecuentes. Este programa es *Flying Blue*, que lo comparte con sus propietarias Air France – KLM. De esta forma, Transavia cuenta con un factor importante para los clientes y que genera afinidad y lealtad de marca – aunque sea parcialmente por estar compartida dentro de un grupo -.

Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo se han revisado los hallazgos obtenidos mediante el trabajo de campo. Estos hallazgos permitieron contrastar la teoría con lo empírico.

De esta forma, se revisaron ciertos aspectos vinculados con el valor entregado a los clientes de las LCC y de las aerolíneas tradicionales, tanto como aquellas cuestiones que van en detrimento de las empresas.

También se repasó una mirada interna a la compañía Transavia, que permitió ver con detalle, la implementación de las estrategias de una LCC.

La información suministrada por los informantes clave otorgó una visión más pragmática y clara que no siempre es conceptualizada en la teoría.

A continuación se expondrán las conclusiones de este trabajo de tesis.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES

En este trabajo de tesis se definieron diferentes cuestiones expuestas en el Marco Teórico. Estas son:

- La industria de la aviación civil: se expuso la historia y evolución de la misma desde los primeros intentos viables de aeronavegación hasta la actualidad, se definió qué es una aerolínea de bajos costos (o *Low-cost carrier*) y se expusieron los beneficios que acarrearán las LCC.
- Estrategia: en este apartado se desarrolló el concepto de estrategia, la planificación estratégica, se definió el marco estratégico y se explicó su alcance. También se definieron dos modelos de definición de estrategia, las estrategias genéricas de Michael Porter y el Modelo Delta.
- Fundamentos de *marketing*: aquí se desarrollaron diversos conceptos tales como la definición de valor y satisfacción del cliente, segmentación de mercados, explicando sus diversas posibilidades, que es la diferenciación y el posicionamiento, indicando estrategias y errores a evitar. Finalmente, se desarrollaron los conceptos asociados a la investigación de mercados.
- Innovación: en este último apartado teórico el capítulo mencionado, se desarrolló el concepto de innovación, haciendo especial énfasis en lo que es una innovación disruptiva. Así, se trató el dilema del innovador, cual es la vinculación de la innovación disruptiva con las grandes empresas y, finalmente, se desarrollaron consejos para la realización de actividades de innovación disruptiva.

A partir de la información recolectada y expuesta en el Marco Teórico, se procedió a la realización del trabajo de campo, cuyos hallazgos se expusieron en el capítulo Marco Investigativo.

Para alcanzar mayor precisión y confianza en los resultados obtenidos, se procedió a la realización de un campo mediante la triangulación metodológica. Es por este motivo que se utilizaron tres técnicas distintas:

- Entrevistas a informantes clave: se realizaron tres entrevistas a personas vinculadas a la industria de la aviación civil en distintos ámbitos. Es así que se contó con la colaboración de una azafata experimentada, Parvati Smirneos; un instructor de vuelo certificado por la FAA que reside y enseña en Europa, Juan Arturo del Azar, y; un piloto de aerolínea con 23 años de experiencia, Dick Gierlings.
- Encuestas a pasajeros: se realizaron 200 encuestas a pasajeros que hayan volado por Europa en los últimos 12 meses. Se hicieron las salvedades que esto era solo a modo de referencia, pero que de ninguna forma se podría extrapolar a toda la población dado que la muestra no fue aleatoria.
- Caso Transavia: para poder desarrollar el caso Transavia se entrevistó a tres personas, todos ellos empleados de Transavia y KLM (la fusión Air France – KLM es la propietaria del 100% de Transavia). Los entrevistados suministraron la información con la cual se escribió y analizó el caso.

Habiendo explicado lo precedente, a continuación se exponen las conclusiones de este trabajo.

Conclusiones

Características de las compañías de aviación

Al comparar a las LCC con las aerolíneas tradicionales, encontramos distintos aspectos que las diferencian. Así, estas características son propias de los modelos de negocios seleccionados y que se configuran en las conceptualizaciones de LCC y líneas aéreas tradicionales.

Básicamente, las LCC centran su modelo de negocios en los siguientes aspectos:

- Tarifas más económicas: comparándola respecto al resto de las aerolíneas (las tradicionales), el precio de los *tickets* de las LCC es muy inferior, convirtiéndose en el aspecto más destacado por los pasajeros encuestados.
- Menores servicios asociados incluidos en el precio del pasaje: al incluir menores servicios dentro del precio del pasaje, se permite disminuir al costo en el que incurren los pasajeros al dejarlos optar por los servicios que desean adquirir.
- Vuelos de corto y mediano alcance: Las LCC realizan, en su mayoría, solamente vuelos de corto y mediano alcance. Esto se debe a las características de las flotas utilizadas y a que esto permite optimizar el uso de los aviones y el personal.
- Utilización de flota homogénea, de aviones modernos y medianos de bajo consumo de combustible: uno de los principales costos en los que incurren las aerolíneas es el combustible. Al utilizar aviones modernos, garantizan un consumo inferior de combustible. Por ser una flota homogénea, disminuyen los costos de mantenimiento (por el capital necesario para tener repuestos en stock en las diversas terminales aeroportuarias y en la

cantidad de técnicos y su capacitación). Debido a que los aviones son medianos, permite asegurar una gran tasa de ocupación del mismo.

- Menos costo de mantenimiento y de capital para el personal de mantenimiento: esto se explicó en el punto precedente.
- Menor espacio entre asientos: de esta forma, se pueden colocar mayor cantidad de butacas y, por consiguiente, disminuir el costo por pasajero de cada vuelo (al prorratear los costos fijos entre más pasajes).
- Utilización de aeropuertos secundarios (cuando resulta factible): esto disminuye los costos de utilización del aeropuerto y de los impuestos asociados a los mismos.
- Maximización del uso de los aeroplanos: disminuyen los tiempos muertos entre viajes, de forma que cada avión reditúa el máximo.
- Venta directa de pasajes: las LCC venden sus pasajes mediante sus propias páginas *web*, por lo cual reducen costos comerciales (incluyendo las comisiones).
- Plan de precios simple: los planes de precios son de fácil cálculo e implementación, solamente se incrementan los precios de los pasajes al acercarse la fecha de embarque.
- Contratación del personal mediante agencias de colocación: los pilotos, azafatas y comisarios de abordaje suelen cobrar menos dinero que los de las aerolíneas tradicionales. Máxime, al ser contratados mediante agencias de colocación de personal en lugar de ser una contratación directa.
- Generación de ingresos extra como complementarios al negocio principal: las LCC generan ingresos mediante cada uno de los servicios prestados. Así, el equipaje permitido – incluido en el pasaje – es mínimo y, por cada

bulto que pretenda llevarse, se debe pagar un adicional. Otros ejemplos son que, por un lado, las LCC hacen que su personal de abordaje pague por sus uniformes y certificaciones y, las ventas a bordo y del transporte terrestre para vincular a los centros urbanos con los aeropuertos secundarios, entre otros.

- Vuelos punto a punto (sin conexiones): al no hacer conexiones evitan tiempos muertos en aeropuertos.

En contraste, las aerolíneas tradicionales poseen otras características que se exponen a continuación:

- Tarifas más onerosas: debido a que el precio del pasaje incluye ciertos servicios a bordo – que son cobrados a todos los pasajeros, los utilicen o no.
- Más servicios asociados incluidos en el precio del pasaje: esto permite tener mayor eficiencia operativa en la prestación de los mismos.
- Vuelos de corto, mediano y largo alcance: las aerolíneas tradicionales realizan vuelos de todo tipo de alcance, incluyendo vuelos intercontinentales.
- Utilización de flota no homogénea: debido a que el tamaño y tipo de aeroplano depende del tipo de viaje que realizaran.
- Mayor costo de mantenimiento y de necesidad de capital para el personal de mantenimiento: a mayor variedad de aeronaves a mantener, mayor será el requerimiento de capital inmovilizado en stock de partes y, por otro lado, mayor es la cantidad de técnicos necesarios para la realización del servicio.

- Mayor espacio entre asientos: si bien en los últimos años el espacio entre asientos de las aerolíneas tradicionales ha disminuido, este sigue siendo superior al de las LCC.
- Utilización de aeropuertos principales: operan con los aeropuertos principales.
- No hay maximización del uso de los aviones: esto se debe a, entre otras cosas, al tiempo de reposo de los aviones y personal en el caso de los vuelos largos.
- Venta de pasajes mediante distribuidores: las líneas aéreas tradicionales utilizan GDS (Sistemas Globales de Distribución, cuyas siglas corresponden al inglés *Global Distribution System*) para la realización de sus ventas, por este motivo parte del precio pagado por el cliente, está compuesto por comisiones.
- *Pricing* complejo: el sistema de fijación de precios de las aerolíneas tradicionales es complejo debido a que los precios varían de acuerdo a la posición que ocupa dentro del avión y a otros factores.
- Contratación directa del personal: debido a que las aerolíneas tradicionales contratan al personal en forma directa, las mismas se hacen cargo de aquellos inconvenientes que pudieran presentarse, tales como ausentismo o licencias.
- Pobre generación de ingresos extra como complementarios al negocio principal: debido a que la mayoría de los ítems, están incluidos en el precio del pasaje.
- Vuelos con conexiones: las aerolíneas tradicionales realizan vuelos con conexiones, esto le hace perder eficiencia debido a los tiempos perdidos en

los aeropuertos y a que, en caso de demoras de los vuelos conectados, la aerolínea debe responder por el costo del pasaje y reubicar al pasajero.

Cabe destacar que existen variaciones debido a que lo expuesto es solamente una generalización para exponer los conceptos que, mayoritariamente, se presentan en cada modelo de negocios.

De esta manera, todas las cuestiones indicadas en las enumeraciones precedentes, combinadas para cada uno de los modelos de negocios, presentan sus ventajas y desventajas.

Así, la prestación de los servicios en las aerolíneas tradicionales suele ser más eficiente, básicamente, debido a que permite una economía de escala y procedimientos *standard*.

Sin embargo, las LCC resultan ser más eficientes operativamente para lo que es el servicio principal.

La performance de cada uno de estos modelos de negocios estará signada por las ecuaciones de valor de los pasajeros y sus preferencias al momento de investigar sobre un viaje, adquirirlo, experimentar el servicio y el sentimiento posterior a la prestación del mismo.

De esta forma, se da por alcanzado el primer objetivo específico. Es por este motivo que se procede a desarrollar el siguiente apartado.

Aspectos valorados por los pasajeros

Tal como fuera expuesto en el Marco Investigativo, se detectaron ciertos aspectos que los pasajeros de viajes por Europa valoran y otros que son rechazados.

Para la obtención de esta información, es necesario realizar una investigación de mercado exhaustiva, en la cual se indague sobre la motivación de los pasajeros para optar por una aerolínea tradicional o una LCC.

Sin embargo y, con fines meramente ilustrativos, se puede afirmar que más del 82% de los pasajeros de LCC encuestados, resaltan y valoran el factor “precio” dentro del mix de *marketing* del modelo de negocios de las LCC.

Esto, *a priori*, indica que una de las principales razones por las cuales la gente opta por las LCC es el factor precios. En segundo y tercer lugar, en cantidad de menciones (casi totalizando la misma cantidad de menciones del primer punto entre la segunda y tercera), se encuentran “el destino de los viajes” y “la distancia del aeropuerto”. Estos dos factores dejan expuesto que la motivación del viaje es personal (este factor queda expuesto también mediante preguntas realizadas en la encuesta) y la necesidad de comodidad en los traslados por parte de los pasajeros.

En cuanto a las aerolíneas tradicionales, existen tres factores que se destacan, pero no con tanta fuerza como en el caso del factor precio en las LCC. Estos son la puntualidad, la comodidad de los asientos y la reserva de asientos. Estos tres factores apuntan a la comodidad y previsibilidad de las cuestiones relacionadas a la experiencia del usuario.

Estos factores fueron aquellos destacados como positivos por parte de los pasajeros, pero queda por exponer las cuestiones que juegan en detrimento de una buena experiencia por parte de los mismos.

Existen dos factores que se destacan como aspectos negativos en la experiencia de consumo de viajes aéreos, cada uno se corresponde a un tipo de aerolínea – LCC y tradicionales -. Así, el factor precio se convierte en un problema para las aerolíneas tradicionales con más de un 47% de menciones sobre los pasajeros

de las líneas tradicionales encuestados. En el caso de las LCC, la comodidad de sus asientos es lo más criticado. Esto implicaría que las LCC debieran quitar líneas de asientos para mejorar la comodidad, pero esto incrementaría el precio de los pasajes en forma inversamente proporcional.

De esta forma, podemos apreciar que los puntos a favor y en contra de cada uno de los modelos de negocios, se repiten, en uno a favor, en el otro en contra, mostrando a cada uno en las antípodas del otro.

Luego de haber analizado los aspectos valorados por los pasajeros, se da por cumplido el segundo objetivo específico.

Guía de recomendaciones

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se desarrollará una guía de recomendaciones para las aerolíneas. Esta guía de recomendaciones no implica que deba usarse en forma taxativa, sino que solamente es una guía para facilitar el trabajo de los directores y gerentes de las aerolíneas al momento de diagramar estrategias y tácticas de sus empresas. La aplicación de este modelo no excluye la aplicación de otros y debe considerarse como el fruto de un trabajo científico de estudio de la industria que, a su vez, puede ser perfectible.

A continuación, se detalla la guía de recomendaciones sugerida para el desarrollo de estrategias para empresas de aviación civil:

- 1- Hacer un diagnóstico de situación: esto implica la realización de una investigación de mercado exhaustiva que permita conocer la situación de la empresa, de los competidores, el esquema de valor de los pasajeros, su nivel de satisfacción con la empresa, los competidores y el proceso de

decisión de compra de los pasajes, incluyendo en este, los factores que motivaron a elegir por alguna compañía.

- 2- Segmentar adecuadamente: tipificar a los pasajeros de acuerdo a las variables de segmentación que consideren adecuadas y cuantificar el mercado.
- 3- Definir a que segmento se pretende servir, reconocer si algún competidor está abasteciendo a ese segmento en la actualidad e identificar las variables asociadas a la satisfacción del cliente para ese segmento.
- 4- Establecer los factores de diferenciación que se desea ofrecer y el posicionamiento pretendido de acuerdo a los parámetros de la ecuación de valor del segmento al que se pretende abastecer.
- 5- Definir el marco estratégico de la compañía y la estrategia a seguir.
- 6- No temer a la innovación: buscar los “no consumidores” actuales y transformarlos en consumidores.

Se destaca que la guía precedente no representa un orden secuencial, debido a que las empresas en marcha van a estar realizando algunas de esas cuestiones con periodicidad.

Influencia de las LCC en las aerolíneas tradicionales

Las LCC, tal como se expuso en este trabajo, han influido fuertemente en las estrategias de las líneas aéreas tradicionales.

Su aparición en la escena internacional representó un cambio muy grande de paradigma, una innovación sin precedentes en lo referente a modelos de negocios debido a que optaron por ser proveedoras de servicios de bajos costos, buscando una posición de liderazgo en ese sentido.

Es por esto que, para obtener una rentabilidad apropiada, con un margen bajo, las LCC necesitan tener una alta cantidad de pasajeros con el mínimo capital invertido posible.

Es por este motivo que las LCC se ocuparon de disminuir la variedad de naves que operaban, a fin de conseguir eficiencia en aspectos tales como el servicio técnico y la operación de las aeronaves.

En este sentido, muchas aerolíneas tradicionales comprendieron que esa es una cuestión crucial para el desempeño del negocio, pero al brindar distintos tipos de servicios, con distintos alcances, se torna muy difícil de emular por parte de las aerolíneas tradicionales.

Por otro lado, las LCC aparecieron en la escena con costos sensiblemente más bajos que las aerolíneas tradicionales, por lo cual, las aerolíneas tradicionales se vieron forzadas a controlar y disminuir sus costos operativos a fin de tener precios más competitivos, sin comprender que los segmentos a los cuales pretenden alcanzar son distintos.

También, las aerolíneas tradicionales han adquirido o creado LCC, esto demuestra la necesidad de cubrir todo el espectro de mercado, apuntando a consumidores que antes no lo eran.

Finalmente, la estrategia de algunas aerolíneas tradicionales de fomentar el crecimiento de una LCC propia, ha llevado a problemas sindicales, cosa que termina perjudicando tanto a la LCC como a la aerolínea tradicional.

Posibilidades de mejora de las LCC

Tal como se expresó en el Marco Investigativo, las LCC están lejos de dejar encantados a los pasajeros. Esto es así porque existen características del servicio

prestado por estas compañías que generan un sentimiento de malestar a los pasajeros cuando experimentan la utilización del servicio, la compra o posterior al servicio.

Existen varias cuestiones en las cuales podrían trabajar las LCC para mejorar su performance, pero estas dependen, fundamentalmente, del conocimiento cabal que tengan de su mercado meta.

Hecha esa salvedad, uno de los puntos en los cuales podrían trabajar las LCC es en lo referente a la comodidad de los asientos. Este es el principal factor de reclamo de los pasajeros de las LCC. Es necesario mencionar que hacer eso implica un aumento en el costo *per cápita* de los pasajes y, por ende, su precio.

Por otro lado, la utilización de GDS distribuidores para las ventas, permitiría expandir el negocio, aumentando la cantidad de vuelos posibles y mejorando, aún más, la ocupación de los aviones.

Una alternativa más es la de incorporarse en algún programa de viajeros frecuentes – o crear uno -. De esta forma, podrían establecer un vínculo más estrecho con los usuarios de sus servicios. Esto, una vez más, aumentaría el costo del billete.

Para encontrar cualquier aspecto de mejora, sin embargo, es necesario que las LCC realicen investigación de mercado, de forma de poder establecer la ecuación de valor de su mercado meta.

Hipótesis

La hipótesis del presente trabajo de tesis de maestría manifiesta que las compañías de bajos costos representan una oferta de mercado distinta a las de las aerolíneas tradicionales, no convirtiéndose en competidores directos, sino que atendiendo a distintos segmentos de mercado.

Y continúa indicando que la identificación de valor para el cliente debe ser una de las cuestiones preponderantes dentro de las compañías de aviación – tanto

tradicional como *low cost* – de modo tal que los procesos de la compañía se articulen para la generación del mismo.

A lo largo de esta investigación se ha ido demostrando que lo manifestado por la hipótesis es válido.

Las LCC y las aerolíneas tradicionales, si bien ofrecen sus servicios a cualquier persona, tienen distintos clientes.

En una primera instancia, podemos indicar que los viajeros por cuestiones personales dentro de Europa suelen optar por las LCC para la realización de sus viajes. Por otro lado, los viajeros por negocios optan, en su gran mayoría, por utilizar los servicios de las aerolíneas tradicionales. En este caso, la ocasión de uso es uno de los patrones de segmentación que resultan adecuados para esta industria.

De la misma forma, existen distintas conjeturas que se pueden realizar a partir de los datos alcanzados en la investigación, pero es de mayor importancia aun, el aspecto vinculado a la identificación del valor para el cliente y la apropiada articulación operativa de la compañía para poder entregárselo al cliente.

Claramente, cada segmento tendrá una ecuación de valor diferente y, es por esto mismo, que la puntualidad es una de las cosas destacadas de las aerolíneas tradicionales por parte de sus pasajeros que, tal como se indicó un par de párrafos anteriores, una gran proporción realiza viajes de negocios por este tipo de aerolíneas (casi todos los que viajan por negocios, utilizan aerolíneas tradicionales dentro de la muestra analizada).

Finalmente, la articulación de los procesos internos para satisfacer a los clientes de acuerdo a su ecuación de valor, es una de las cosas más difíciles debido a que requiere de capacitación del personal y supervisión constante para garantizar que se esté alcanzando lo planificado.

Por todo lo antedicho, queda corroborada la hipótesis de esta tesis.

Recomendaciones

A continuación, se exponen una serie de recomendaciones:

Investigación de mercados

La realización de una investigación de mercado seria es uno de los factores fundamentales de todo el proceso de segmentación, así como también el de detección de la ecuación de valor para el cliente.

Es, por lo tanto, de gran importancia que las aerolíneas realicen investigación de mercados para obtener las bases que les permitan tomar decisiones apropiadas de *marketing*.

Segmentar adecuadamente

La identificación de segmentos de mercado y el conocimiento de las necesidades, deseos, inquietudes y miedos de los mismos, permitirán a las aerolíneas desarrollar acciones de *marketing* que resulten más efectivas.

Guía de recomendaciones

La guía de recomendaciones expuesta en este trabajo es el resultante de la investigación presentada en este documento. Como tal, representa una herramienta que permitirá a los profesionales de *management* y *marketing* de las compañías, identificar apropiadamente a los segmentos y a diagramar sus estrategias y tácticas.

Esta guía es simplemente una ayuda de cosas básicas a considerar, pudiendo mejorarse y completarse.

Aplicación de innovación

Las compañías aéreas deben implementar permanentemente innovaciones, de las denominadas innovaciones “de apoyo” tanto como, ocasionalmente, innovaciones “disruptivas”. Estas últimas permitirán a la compañía pegar saltos importantes en su crecimiento y desarrollo.

La aplicación de innovaciones de apoyo, no debe engeecer a los directivos de las compañías al punto de hacerlos evitar pegar un nuevo salto mediante una innovación disruptiva.

Aportes

Humildemente, este trabajo representa un aporte a la sociedad al exponer los conocimientos que adquirió el autor de la misma, a lo largo de los años, tanto en el ámbito académico como en el laboral.

Mediante este trabajo se pretende arrojar luz dentro de una industria muy particular, generando nuevos conocimientos sobre el tema.

Los hallazgos expuestos en este trabajo, permiten aprender aún más sobre este tema y sobre la situación actual de la industria de la aviación civil y, particularmente, de las LCC:

Es de esperar que este trabajo resulte ser el puntapié inicial para una serie de investigaciones respecto a cuestiones de estrategia y su articulación en las cuestiones operativas, tanto dentro como fuera de la industria de la aviación civil.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. y Day, G. (2001) Investigación de Mercados – 4ta. Edición. México: Ed. Limusa.

AIMIA (2013).The legacy effect.Rethinking loyalty for low-cost carriers.Recuperado el 09/07/2015 de http://www.aimia.com/content/dam/aimiawebsite/CaseStudiesWhitepapersResearch/english/AirlineLoyalty_LowCostCarriers.pdf

Air France – KLM (2015) Annual Report 2014.Rising to the growth challenge.S/D.

Amit, R. y Zott, C. (2000) Value Drivers of e-Commerce Business Models.Recuperado el 27/08/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

BBC (2003) Las alas de los sueños. Recuperado el 27/08/2015 de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_3324000/3324855.stm

Biblioteca Digital Mundial (S/D) Telegrama de Orville Wright (KittyHawk, Carolina del Norte) a su padre, en el que anuncia cuatro vuelos exitosos, 17 de diciembre de 1903. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.wdl.org/es/item/11372/>

British Airways (S/D). Celebrating 90 years of flying with pride.Recuperado el 28/08/2015 de <http://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>

Caís, J. (1997). Metodología del análisis comparativo. Madrid, CIS.

Castano Membrives F. (S/D). Materiales utilizados en la industria aeronáutica. Recuperado el 28/08/2015 de <http://es.scribd.com/doc/140981268/Materiales-Utilizados-en-la-Industria-Aeronautica-Fernando-Castano-Membrives#scribd>

CIA (S/D). The world factbook. Recuperado el 10/08/2015 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. USA: President and Fellows of Harvard College

Christensen, C. M. Scott, A. y Roth, E. (2004). Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change. Boston: Harvard Business School.

Christensen, C. M. (2006). Resolving anomalies through clearer definitions. Journal of Product Innovation Management, vol. 23, enero.

Cuellar Ruiz, D. A. (2015). 7 diferencias entre objetivos estratégicos y objetivos específicos. Recuperado el 28/08/2015 de <http://ventas748365.blogspot.com.ar/2015/05/7-diferencias-entre-objetivos.html>

International Organization for Standardization (ISO) (2014). DIS (Draft International Standard) EN ISO 9001:2015. Ginebra.

Ficarra, J. A., Algier, G., Barrionuevo, A., Cassino, J. Castillo, J., Corvalán, V. Fernández Olivero, J., Gallardo, L. Kertesz, V. Lucero, D., Montes, E., Pérez Raggio, A., Vargas Eguinoa, C. y Villordo, S. (2009). Marketing. Fundamentos básicos de la mercadotecnia. Buenos Aires: Edicon.

German Wings (2015). German Wings. Recuperado el 09/07/2015 de https://www.germanwings.com/content/germanwings/en/info/germanwings-facts-and-figures_en.pdf

González, J (S/D). Innovación disruptiva: un dilema de marketing estratégico. Recuperado el 19/06/2015 de <http://thinkandsell.com/blog/innovacion-disruptiva-un-dilema-de-marketing-estrategico/>

Hart, S. y Christensen, C. (2002). The great leap. Driving innovation from the base of the pyramid. MIT: Sloan Management Review.

Hax, A. (2003). El modelo Delta. Un nuevo marco estratégico. Senate Hall Academic Publishing.

IAG (S/D). IAG Profile. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview>

JETPSA (S/D). The history of PSA. Recuperado el 08/07/2015 de <http://www.jetpsa.com/index/history.html>

KLM (S/D). History.Milestones in KLM's History. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.klm.com/corporate/en/about-klm/history/>

Kotler, P. (2001). Dirección del Marketing – Ed. del Milenio. México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing – Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Dubois, B. (1986) Marketing Management. París: Ed. Union.

Meissner, M. (2008). Tesis doctoral. Las líneas aéreas de bajo coste: fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y la estructura del sector turístico en Europa. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España.

Musée Air France (S/D). The history of Air France. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.museeairfrance.org/en/the-history-of-air-france>

Olipra, L. (2012). The impact of low-cost carriers on tourism development in less famous destinations. Presentado en Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro, Perugia/Orvieto.

Pixelmec (S/D) ¿Qué son los vuelos de bajo costo?. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.pixelmec.com/vuelos-baratos/Que-son-los-vuelos-de-bajo-coste.htm>

Revista Sucesos. Volumen 16. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.librosmaravillosos.com/lahistoriadelaaviacion/pdf/La%20Historia%20de%20la%20Aviacion%20-%20Revista%20Sucesos.pdf>

Ridderstråle, J. y Nordström, K. A. (2004). Karaoke capitalism. Madrid: Pearson educación S.A.

Ries, A. y Trout, J. (1982). Positioning. The battle for your mind. New York: Warner Books.

Rodríguez Pomedá., J. (2003, Septiembre, 18). La innovación desde la perspectiva del conocimiento. Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica. <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/editorial/editorial.asp> recuperado el 08/07/2015

Rodríguez Valencia, J. (2006) Dirección Moderna de Organizaciones. Buenos Aires: Thompson.

SABRE (2011). The evolution of the airline business model. Recuperado el 28/08/2015 de http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Hybrid_Model_Brochure.pdf

Sallenave, J. (1994). La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma.

Sartori, G. (1998) Homo Videns, la sociedad teledirigida. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara SA.

Schiffman, L. y Lazar, K. (1995) Comportamiento del consumidor. 3ª Edición. México: Prentice Hall.

Schumpeter, J. A. (1961). Capitalismo, socialismo y democracia. Mexico: Editorial Aguilar.

Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). El Nuevo juego en los negocios. Buenos Aires: Norma.

Shannon, C.E. y Weaver, W. (1949) The Mathematical Theory of Communication. Illinois: University of Illinois.

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2004) Fundamentos de Marketing. 13ª Edición. México: McGraw-Hill.

Strategy. (2015). En Encyclopædia Britannica. Recuperado el 09/07/2015 de <http://www.britannica.com/topic/strategy-military>

Valencia Giraldo, A. (2004, Diciembre, 32). El Ingeniero Leonardo da Vinci. Revista de la Facultad de Ingeniería de Antioquia. Universidad de Antioquia. <http://www.redalyc.org/pdf/430/43003211.pdf>

Vidović, A., Steiner, S., Babić, R. (2013). Impact of low-cost Airlines on the european air transport market. Sarajevo: University of Zagreb.

Vidović, A., Štimac, I. y Vince D. (2013). Development of business models of low-cost Airlines. *International Journal of Traffic and Transport Engineering*. 3 (1): 69-81.

Zavala Trías, Sylvia (2009) Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición. Caracas: Biblioteca Universidad Metropolitana.

ANEXOS

Anexo I

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE

¿CÓMO ES EL FUNCIONAMIENTO DE LA AVIACIÓN COMERCIAL EN EUROPA?

¿QUÉ SON LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO?

¿QUÉ REPRESENTÓ LA INTRODUCCIÓN DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO EN LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN CIVIL?

¿QUÉ REACCIÓN GENERÓ EN LAS OTRAS COMPAÑÍAS?

¿QUÉ DESEMPEÑO TIENEN LAS LCC?

¿CÓMO AFECTA A LAS COMPAÑÍAS TRADICIONALES?

¿QUÉ ESTRATEGIA TIENEN LAS COMPAÑÍAS DE BAJOS COSTOS?

LAS COMPAÑÍAS AÉREAS DE BAJOS COSTOS, ¿SON COMPETIDORAS DE LAS AEROLÍNEAS TRADICIONALES?

SI "SI", ¿EN QUÉ SENTIDO?

LAS COMPAÑÍAS AÉREAS DE BAJOS COSTOS, ¿AYUDARON AL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN CIVIL?

SI "SI", ¿CÓMO?

Anexo II

ENCUESTA A CONSUMIDORES

EDAD

SEXO

NACIONALIDAD

PAIS DE RESIDENCIA

¿HA VIAJADO EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?

¿HA VIAJADO EN AVIÓN EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?

¿CUÁNTAS VECES?

¿POR QUÉ AEROLÍNEAS?

¿ALGUNA VEZ VIAJÓ CON AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO? (POR EJEMPLO: EASY JET, GERMAN WINGS, TRANSAVIA, ETC.)

¿CUÁNTAS VECES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?

¿CÓMO CALIFICARÍA LA EXPERIENCIA?

¿POR QUÉ AEROLÍNEAS?

¿EL PRECIO PAGADO, FUE ACORDE AL SERVICIO RECIBIDO?

¿QUÉ ASPECTOS DESTACARÍA?

¿QUÉ ASPECTOS CAMBIARÍA?

¿ALGUNA VEZ VIAJÓ CON UNA AEROLÍNEA TRADICIONAL? (QUE NO SEA DE BAJO COSTO)

¿CUÁNTAS VECES EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES?

¿CÓMO CALIFICARÍA LA EXPERIENCIA?

¿POR QUÉ AEROLÍNEAS?

¿EL PRECIO PAGADO, FUE ACORDE AL SERVICIO RECIBIDO?

¿QUÉ ASPECTOS DESTACARÍA?

¿QUÉ ASPECTOS CAMBIARÍA?

Anexo III

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A INFORMANTES CASO TRANSAVIA

¿CÓMO FUNCIONA TRANSAVIA?

¿PODRÍA INDICARME ASPECTOS RELEVANTES DE LA HISTORIA
DE TRANSAVIA?

¿CUÁL ES LA ESTRATÉGIA DE TRANSAVIA?

¿CUÁL ES EL CONCEPTO DE SERVICIO DE TRANSAVIA?

¿CÓMO FUE LA PERFORMANCE DE TRANSAVIA EN EL ÚLTIMO
TIEMPO?

¿QUÉ TIPO DE AERONAVES OPERA TRANSAVIA?

CURRÍCULUM VITAE

PERFIL

Soy una persona flexible, proactiva, tengo un gran sentido de la responsabilidad, gran autonomía y soy muy disciplinado en el trabajo. Hablo varios idiomas: holandés, inglés, alemán y español. Asimismo tengo capacidad para trabajar como nexo entre las diferentes disciplinas

FORMACIÓN ACADÉMICA:

2014-2015	Graduado en Master en Dirección de Empresas en la Universidad de Palermo de Buenos Aires (Argentina) nota media 8,6 de 10
1994-1999	Graduado en "International Management & Marketing" en la Universidad Profesional de Estudios Superiores Fontys de Eindhoven, (Países Bajos) Temas: Derecho Internacional, Estadísticas, Economía Empresarial y Español.
1997 (Inglaterra)	Estudios de Macro Economía en Manchester Metropolitan University
1988-1994 Bajos)	Estudios superiores en el Liceo Sint Jan en 's Hertogenbosch, (Países

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

2013- actual	International Business Controller en HexFilters en Buenos Aires (Argentina) Las Principales actividades que desarrollo son: - analizar la rentabilidad de los clientes y la rentabilidad de productos y márgenes de los nuevos proyectos en Argentina y Chile - informes mensuales de resultados de los mercados de Argentina y Chile. - apoyo de la prestación de asesoramiento pertinente y oportunidades sobre los impactos financieros de decisiones. - creación de la planificación financiera para la empresa, incluidas las provisiones, planes operativos y planes estratégicos. - creación de análisis de escenarios y dar recomendaciones sobre estos análisis
2011- 2013	Business unitController en Suzuki Netherlands (Nimag BV) para la divisiónautomóviles en Vianen (Países Bajos) Referencia: E.vanEden Las Principales actividades que desarrollo son: - análisis de ventas - creación y reportes de business balance scorecard - consultor de SAP Business warehouse - elaboración de pronóstico y presupuesto - creación de margen de análisis - creación de informes/análisis ad hoc - presentación de informes mensuales de resultados al CEO.
2008- 2011	Business Controller en Reckitt Benckiser N.V. (ex SSL health care) (Durex, Scholl) en 's-Hertogenbosch (PaísesBajos) Referencia: M. Hoogerbrug, A. Reuvers Las Principales actividades que desarrolladas son: - análisis de ventas

- creación y reportes de business balance scorecard
 - superusuario de SAP Business warehouse
 - elaboración de pronóstico y presupuesto
 - creación de margen de análisis
 - presentación de informes mensuales de resultados al CFO
- 2007- 2008 Viaje por Latinoamérica y Asia, en el cual fui maestro de inglés en Sri Lanka
- 2004-2007 Analista de negocios en DorelJuvenileGroup (Maxi Cosi, Quinny) en Helmond. (Países Bajos)
Las Principales actividades que desarrolladas son:
- análisis de ventas
 - creación modelos de costos
 - contacto financiero para subsidiarias ubicadas en el extranjero
 - creación de margen de análisis
 - creación de presupuestos para proyectos y preparación de informes de progreso de dichos proyectos
 - elaboración de pronóstico y presupuesto
- 2002-2004 Analista de negocios en HoogenboschRetailGroup B.V. en 's-Hertogenbosch (Países Bajos) para las divisiones ManfieldNetherlands, ManfieldGermany e Invito.
Las Principales actividades que desarrolladas son:
- análisis de ventas y margen
 - pronóstico y presupuesto
 - investigación de mercado
 - creación de análisis comerciales
 - contacto financiero de los gerentes de la sucursales
- 1999-2002 Analista de negocios en Atos IT en Eindhoven (Países Bajos)
Las Principales actividades que desarrolladas son:
- análisis de ventas y margen
 - desarrollo y mantenimiento de modelos de tarifas y gestión de tarifas.
 - creación de procedimiento de cargos para subsidiarias extranjeras
 - administración del presupuesto del proyecto de Network Services para los Países Bajos e Inglaterra
 - contacto financiero para proveedores y clientes.

OTRA EXPERIENCIA PROFESIONAL:

1996-1999 Asesor telefónico de relaciones privadas en el banco SNS Bank en 's-Hertogenbosch

CURSOS:

- 2007 contabilidad de empresas
- 2002 correspondencia (Boertien en Partners)
- 2002 preparación para liderazgo (Boertien en Partners)
- 2001 FIS 2000 (IBS consist)
- 2000 Introducción en Data Communication (IIR technology services)
- 1999 MS Project 98 (Cap Gemini)
- 1999 MS Access 97 (Origin training services)

IDIOMAS

holandés	Oral: fluido, Lectura: fluida, escrito: fluido
inglés	Oral: fluido, Lectura: fluida, escrito: fluido
español	Oral: fluido, Lectura: fluida, escrito: fluido
aleman	Oral: satisfactorio, lectura: satisfactorio, escrito:
satisfactorio	

MANEJO DE PC

SAP	SAP Business warehouse (super user)
MS Access	FIS 2000
MS Word	AXI Financials
MS Excel	SMART
MS Project	MOVEX
Business Objects	Oracle Financials

DATOS PERSONALES:

Fecha de Nacimiento:	16-03-1976
Estado Civil:	Soltero
Cel.:	(+54) 9 11 3397 9912
Dirección	Arevalo 2768, 1426 Capital Federal
Nacionalidad:	Holandés
DNI	95.150.050
E-mail:	ddeley@hotmail.com
Skypename	ddeley