

---

## EL SECTOR AÉREO: COMPETITIVIDAD EN LA PRÁCTICA

María Alejandra Gazzera (\*)

Lorena Lizzi Lombardo (\*\*)

Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400

(8300) Neuquén

Email: [alejandragazzera2003@yahoo.com.ar](mailto:alejandragazzera2003@yahoo.com.ar)

[lorenalombardo@speedy.com.ar](mailto:lorenalombardo@speedy.com.ar)

(\*) Licenciada en Turismo. Master en Marketing de Servicios. Profesora Asociada de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Integrante de equipos de investigación y extensión.

(\*\*) Licenciada en Turismo. Master en Marketing de Servicios. Profesora Adjunta de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. Integrante de equipos de investigación y extensión.



## RESUMEN

---

El presente artículo, producto de resultados de estudios exploratorios previos, pretende brindar un enfoque integral acerca de cuáles son las alternativas a las que debieran recurrir las empresas del sector aéreo para la búsqueda de ventajas competitivas desde una óptica más estratégica. Algunas recomendaciones generales vinculadas a los hallazgos convierten a este trabajo en un aporte original para el marketing y la planificación estratégica en los servicios, y con esto se pretende abrir nuevas áreas de investigación para el sector aéreo.

*PALABRAS CLAVE: Servicios aéreos - ventajas competitivas - competitividad interna y externa - enfoque integral*



## INTRODUCCIÓN

---

Es cierto que la desregularización, iniciada en la década de los noventa en la Argentina, cambió las reglas de la competencia y el mercado se volvió más complejo e impredecible (Gazzera y Lombardo 2001), pero también es cierto que los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado deberían haber sido aprovechados por las empresas para detectar y reaccionar frente a los competidores y el entorno mucho más rápidamente. La falta de reconocimiento de la dimensión interna, de las propias fuerzas externas y debilidades empresariales y el manejo gerencial intuitivo, son algunos de los elementos responsables de la crisis de cualquier sector, más allá de considerar lo desfavorable del contexto internacional o la «situación económica del país». Estas carencias, observadas en las empresas aéreas de cabotaje que operaban en la Argentina durante el período 1990-2002, provocaron que casi la totalidad de las empresas del sector llegaran al límite en sus niveles de rentabilidad y desaparición, especialmente las chicas, producto de las repetitivas estrategias empresariales de «guerras tarifarias».

Dos instrumentos de análisis estratégicos, la Cadena de Valor (Porter 1999) y las Fuerzas Competitivas (Porter 1999), fueron seleccionados de estudios exploratorios previos<sup>1</sup> como alternativas adecuadas para profundizar, desde una óptica estratégica, la búsqueda y/o creación de ventajas competitivas de manera integrada.

Dado que no existen hasta el presente experiencias en el país al respecto, fue necesario acotar y adaptar las herramientas de análisis estratégicos señaladas anteriormente a las empresas aéreas comerciales de cabotaje que operaban en la ciudad de Neuquén, puerta de entrada a la Patagonia, Argentina.

## COMPETITIVIDAD

---

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que debiera provocar, obviamente, una evolución en el modelo de empresa y empresario. La única forma de que dispone una empresa para subsistir a mediano y largo plazo en un mercado competitivo es superando a sus competidores por la vía de niveles adecuados de competitividad.

La competitividad implica tres aspectos clave: racionalidad económica, sobre todo para evitar el despilfarro de recursos; capacidad de coordinación y adecuación con el entorno; y, fundamentalmente, capacidad de dirección y organización.

## VENTAJA COMPETITIVA

---

La ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores, como consecuencia de la carencia de estos aspectos en sus competidores o que éstos tienen en menor medida. El factor diferencial, para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, debe estar basado en una fortaleza de la empresa: generar preferencias, ser difícil de copiar o imitar. En una palabra, ser percibido como único y diferente por el consumidor. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica, tanto de las empresas grandes como de las pequeñas, de reciente creación o no y, en general, en cualquier clase de organización. Por otra parte, el

concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de «excelencia», es decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Evidentemente, las empresas exitosas no ganan por ser las mejores en un detalle, ganan porque tienen un sistema de competencia central, un sistema de actividades en el que todas están integradas. No alcanza con copiar el uniforme, o el diseño de los aviones, o los aeropuertos, porque en las empresas de este tipo se han adaptado y reforzado todas y cada una de sus actividades.

## LA COMPETITIVIDAD: ENFOQUE INTEGRAL

---

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, de la competencia y el mercado y, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de «planificación estratégica». La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global. En otras palabras, ser una empresa competitiva implica crear, permanentemente, barreras frente a sus competidores.

Los instrumentos de análisis estratégicos Cadena de Valor y Fuerzas Competitivas, están estrechamente interrelacionados y vinculados entre sí, lo que implica que es prácticamente imposible centrar la búsqueda en una de esas áreas sin, por lo menos, tomar en consideración a la otra. El análisis de los puntos fuertes y potencialidades de la empresa, la capacidad de la empresa para crear «valor», la evaluación de la empresa y su competencia, y la capacidad de la empresa para superar a sus competidores, se constituyen en objetivos fundamentales para la búsqueda de ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, es importante destacar que a los efectos de optimizar la organización formal de las ideas y a los fines expositivos del presente artículo, se ha dividido el análisis en competitividad interna y externa. Su conceptualización permite identificar cuáles son las alternativas a las que pueden recurrir las empresas del sector para orientar sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas.

## COMPETITIVIDAD INTERNA

---

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, tales como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Si partimos del concepto de que cualquier empresa se puede concebir como una cadena de actividades y funciones que tienen como propósito producir valor, un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa es la Cadena de Valor (Porter 1999).

El Dr. Jorge Stern, en su artículo «La Cultura del Marketing» (1992), acuerda que *«...disponer hoy de hard-recursos duros de masa crítica, con insuficiente o inadecuado soft-recursos culturales blandos, constituye una trampa estratégica que afecta a los resultados y a las posibilidades de subsistencia empresarial...»*. Y agrega *«...Han cambiado los factores claves del éxito. Antes hacer las cosas -know how- y tener recursos, habilitaba para*

*el desempeño con beneficios. Hoy, esto es necesario pero no suficiente. Se requiere, además, hacerlo con eficacia y especialmente con «ventajas competitivas» y, para ello, es necesario contar con el soft o la cultura adecuada...»*

Para Porter (1999) es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Asimismo, define el «valor» como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, todas las actividades que realiza una empresa se agrupan en dos grandes áreas: las actividades primarias y actividades de apoyo.

## COMPETITIVIDAD EXTERNA

---

Sin embargo, las empresas y directivos corren serios peligros cuando se centran, casi exclusivamente, en el pequeño mundo de su empresa y se despreocupan por completo de cuanto acontece en su exterior.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto también por Michael Porter (1999) en lo que se ha dado en llamar Fuerzas Competitivas. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, entre otras, el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, etc., para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, debería disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y en buscar nuevas oportunidades de mercado. El planteamiento de las Fuerzas Competitivas del modelo de Porter (1999) se tomó como base para que las empresas puedan crear barreras lo suficientemente fuertes como para superar a sus competidores mediante una planificación a medio y largo plazo.

## ¿CUÁLES SON ESAS FUERZAS COMPETITIVAS?

---

Es conveniente recordar que el Modelo de Porter (1999) subraya cinco fuerzas y no fue diseñado para analizar de entrada la situación de las empresas en forma individual, sino las de los sectores en los que éstas actúan. Sin embargo, es obvio que una vez analizado el sector, las empresas podrán determinar cuál es su situación dentro de él.

*Los competidores en el sector del transporte aéreo:* Son las empresas aéreas que compiten en el sector. La rivalidad se presenta porque cuando se produce una presión por sobre la otra, a los efectos de mejorar su posición y el eje competitivo, está basado en los precios.

*Los servicios sustitutos del sector transporte aéreo:* se consideran para este estudio en particular a las empresas de transporte terrestre que operan en la ruta Neuquén/Buenos Aires/Neuquén. La identificación de las mismas tiene como propósito monitorear si su tendencia a mejorar precios y servicios obliga a las empresas aéreas a cambiar sus estrategias de comercialización.

*Los clientes del servicio de transporte aéreo:* esta fuerza está constituida por los usuarios actuales y potenciales del transporte aéreo, los que pueden forzar por baja de precios, mejora de la calidad, incorporación de nuevas

bandas horarias, entre otras. El estudio de éstos en el presente trabajo tiene por objeto poder determinar el poder de influencia de los clientes hacia las empresas, obligándolas a cambiar estrategias a los efectos de retenerlos. Los *proveedores del sector transporte aéreo*: son considerados proveedores de este sector, principalmente, las empresas que brindan el servicio de catering, las que proveen el combustible a las aeronaves que utilizan las empresas y el personal que presta servicios en diferentes áreas, desde las técnicas hasta el personal de atención en oficinas y en aeropuertos. El estudio de los mismos ayudará a evaluar si el cambio en los precios, en la calidad de sus servicios, etc., ejercen una presión en la empresa aérea, obligándola a cambiar de proveedores, lo que implicaría comenzar una nueva negociación con otros.

Los *competidores potenciales del sector transporte aéreo*: en este caso, se considera a aquellas posibles empresas que puedan ingresar al mercado. El estudio de la posibilidad de ingreso de nuevas empresas tiene por objetivo determinar la mejor estrategia que permita alcanzar a las empresas una ventaja competitiva.

## COMPETITIVIDAD EN LA PRÁCTICA: ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

Teniendo en cuenta que no existen en el país experiencias al respecto, se realizaron estudios exploratorios, razón por la cual no se pretende que los datos vertidos en el presente trabajo sean concluyentes.

Fue importante, para poder reflejar de forma específica las tareas dentro del sector aéreo en particular, la adaptación de los modelos genéricos de «cadena de valor» y «fuerzas competitivas» a las características de las empresas aéreas que operaban en la ciudad de Neuquén. Esto permitió visualizar la posición en el mercado de las empresas con respecto a su competencia y cómo encontrar los indicadores de valor para generar ventajas competitivas sostenibles.

## COMPETITIVIDAD INTERNA: APLICACIÓN DE CADENA DE VALOR

---

Con el fin de evitar confusiones, la «Infraestructura» planteada por Porter, se desagregó en *Alta dirección* y *Soporte físico*, de acuerdo a la propuesta de Serra y Kastika (1994). La figura N° 1 permite visualizar el Esquema de Aplicación de Cadena de Valor utilizada para el presente trabajo.

El Proyecto de Investigación «*Marketing y Calidad de los servicios en el transporte aéreo comercial. Caso Patagonia*» (2000) permitió conocer la importancia otorgada por los pasajeros de las líneas aéreas que operaban desde y hacia la ciudad de Neuquén, de distintos indicadores de calidad e identificar algunos indicadores para la propuesta de cadena de valor.

Por otro lado, fue necesario implementar sucesivas entrevistas en profundidad a los gerentes de las empresas Ex-LAPA; Dinar; Aerolíneas Argentinas/Austral; Southern Winds, que tenían base en Neuquén. Los objetivos estuvieron centrados en la búsqueda de datos cualitativos para conocer el contexto del transporte aéreo nacional y regional, el reconocimiento de las actividades que desarrollaban y sus problemáticas para integrar y consensuar la grilla de indicadores de medición de la Cadena de Valor.

## RESULTADOS PARCIALES

---

Las actividades que, en mayor o menor medida, influyen en la creación de valor para una empresa aérea,



se encuentran involucradas en la presente propuesta de cadena de valor, la cual finalmente quedó definida con 84 ítems en total (Gazzera 2003) y consensuada entre los gerentes de las líneas aéreas mencionadas oportunamente:

Actividades Primarias: relación directa con la obtención, producción y comercialización del servicio, generadoras de valor para el mercado.

Facilidad de Acceso del cliente al servicio: todas las actividades previas a la prestación del servicio que facilitan al máximo el acercamiento del cliente a la empresa y viceversa, para obtener el servicio básico de transporte rápido y seguro de personas.

Operación del servicio efectivo: todas las actividades involucradas en la prestación efectiva del servicio aéreo, desde la obtención del boleto por parte del pasajero hasta el retiro del equipaje, una vez arribado a destino.

Marketing y Ventas: todas las actividades involucradas en la gestión de la relación valor-precio, ampliación o consolidación del conocimiento del producto, mejor posicionamiento del producto o servicio.

Servicio Post Venta al Cliente: todas las actividades encaminadas a la resolución y atención del cliente, una vez producido el consumo del servicio.

Actividades de Apoyo: tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e instalaciones requeridos a tal fin.

Alta Dirección: todas las actividades que hacen a la dirección y manejo de la empresa con el fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la misma.

Soporte físico: el diseño y apariencia externa e interna de la empresa así como los materiales tangibles del servicio.

Recursos Humanos: el conjunto de actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo personal de la empresa.

Tecnología: los conocimientos aplicados para otorgar más eficiencia a los procesos y procedimientos operativos que se utilizan en todas las áreas de la empresa.

Compras: todas las actividades que impliquen la mejora en los procesos de compra de insumos y materiales de calidad para la empresa al mejor costo.

## **COMPETITIVIDAD EXTERNA: APLICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

---

Se efectuaron, por un lado, entrevistas semiestructuradas a gerentes de las tres compañías aéreas que operan en el tramo Neuquén/ Buenos Aires: Dinar, ARG (ex-Lapa) y Aerolíneas Argentinas/Austral, con el objetivo de determinar las características de las cinco fuerzas de competitividad; y, por el otro, fue preciso realizar encuestas a los pasajeros de las compañías que realizaban el tramo aéreo anteriormente citado.

Sobre la base del modelo teórico previamente explicitado en el presente trabajo, se abordaron las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial según el esquema de la Figura N° 2.

Antes de proceder a definir cada uno de los componentes de la matriz, y a los efectos de comprender a cada uno, es importante destacar que cada una de estas cinco fuerzas competitivas son todas «competidores» para las empresas del sector del transporte aéreo, resaltando que cada una puede ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. En forma conjunta, determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector y la fuerza o las fuerzas más poderosas son las que resultan cruciales para la

formulación de una estrategia.

Se optó por poner énfasis en las siguientes fuerzas: Poder de negociación de los compradores, Amenaza de competidores potenciales y Amenaza de productos sustitutos. La razón se fundamenta en que, en el caso de los proveedores del sector de la aviación comercial, cada compañía elige la empresa que actuará de proveedora, como es el caso del catering, por lo que la aerolínea elige la que mejor precio y servicio le ofrece (Lombardo 2003).

## RESULTADOS PARCIALES

---

La estructura del sector aéreo en el que operan las empresas está condicionada por las siguientes cinco fuerzas, que actúan determinando las características de las relaciones dentro del sector, a saber:

Los competidores en el sector del transporte aéreo: Son las empresas aéreas que compiten en el sector. La rivalidad se presenta porque entre ellas se produce una presión por sobre la otra a los efectos de mejorar su posición.

Los servicios sustitutos del sector transporte aéreo: se consideran para este estudio en particular a las empresas de transporte terrestre. La identificación de las mismas permitirá monitorear si su tendencia a mejorar precios y servicios obliga a las empresas aéreas a tener que cambiar sus estrategias de comercialización.

Los clientes del servicio de transporte aéreo: esta fuerza está constituida por los usuarios actuales y potenciales del transporte aéreo, los que pueden forzar por baja de precios, mejora de la calidad, incorporación de nuevas bandas horarias, entre otras. A través de este ítem, se debería poder determinar el poder de influencia de los clientes hacia las empresas, obligándolas a cambiar estrategias a los efectos de retener a sus clientes.

Los proveedores del sector transporte aéreo: son considerados proveedores de este sector, principalmente, las empresas que brindan el servicio de catering y las que proveen el combustible a las aeronaves que utilizan las empresas. El estudio de los mismos ayudará a evaluar si el cambio en los precios, en la calidad de sus servicios, etc., ejerce una presión en la empresa aérea, obligándola a cambiar de proveedores, lo que implica comenzar una nueva negociación con otros proveedores.

Los competidores potenciales del sector transporte aéreo: en este caso, se considera a aquellas posibles empresas que puedan ingresar al mercado y comenzar a operar las rutas que actualmente están cubiertas por las aerolíneas existentes.

El estudio de la posibilidad de ingreso de nuevas empresas tiene el propósito de determinar la mejor estrategia que permita alcanzar a las empresas una ventaja competitiva.

Para proceder al análisis del sector siguiendo el Modelo de Porter, es necesario aislar y evaluar por separado los factores que determinan el nivel o la influencia que tiene cada una de las cinco fuerzas que influyen en el sector.

## CONCLUSIONES GENERALES

---

El desarrollo de estrategias repetitivas basadas casi exclusivamente en base al «precio», no hace más que reflejar la complejidad de los factores que definieron y definen la competitividad en los servicios del transporte aéreo en la Argentina.

Sin embargo, existen alternativas a las que pueden recurrir las empresas del sector aéreo para orientar

sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas desde una óptica estratégica sostenible en el tiempo, sin que esto signifique que este artículo haya agotado todas las líneas de actuación existentes para tal fin.

Las empresas aéreas deberían, a través de estas herramientas de reflexión estratégicas, poder actuar en los sistemas, procesos y enfoques de gestión que caracterizan al sector en los que opera la empresa y en la forma en que la organización realiza sus funciones, lo cual permitirá contestar a la pregunta clásica de cualquier empresario sobre de qué forma se puede generar más valor para sus clientes. Por otro lado, aunque íntimamente relacionado, actuar en los procesos, sistemas, enfoques de gestión que caracterizan al sector en el que opera la empresa y las relaciones empresa-mercado, con el fin de responder cómo alcanzar una posición de primacía en el mercado.

Plantearse de qué forma podrán aprovechar la situación detectada en cada uno de estos factores, para el desarrollo y/o consolidación de ventajas competitivas, es el mayor desafío por resolver para la gestión de las empresas del sector.

## BIBLIOGRAFÍA

---

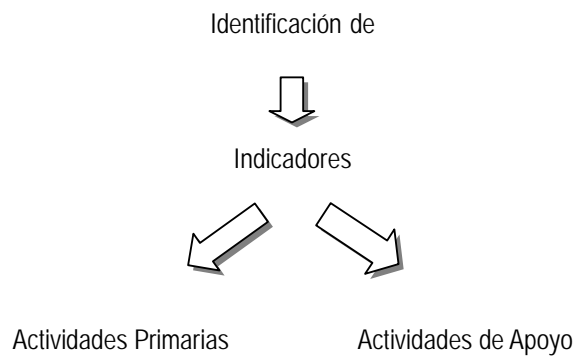
- Gazzera, A. y Lombardo L.: «*Políticas Aerocomerciales Argentinas*», Revista CONDET, VOL.2, 2001, pp. 133-147.
- Gazzera, A.: «*Propuesta de cadena de valor para la búsqueda de ventajas competitivas en empresas aéreas*», Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 12, números 3 y 4, 2003.
- Lombardo, L.: «*Análisis de las Fuerzas Competitivas de las Empresas de Transporte Aéreo que operan en la ciudad de Neuquén*», Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol 13 N° 1 y 2 , 2004.
- Porter, M.: «*Estrategia Competitiva - Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia*», México, C.E.C.S.A., 1999.
- Porter, M.: «*Ventaja Competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior*», México, CECSA., 1999.
- Settembrino, H; Tamagni, L; Donoso, G; Gazzera, A; Lombardo, L; Arévalo, E. y Zanfardini, M.: «*Proyecto de investigación: Marketing y Calidad de los Servicios en el Transporte Aerocomercial. Caso Patagonia*», Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, 2000.
- Serra, R. y Kastika E.: «*Re-Estructurando Empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo*», Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1994.
- Stern, J.: «*La Cultura del Marketing. Nuevas Modalidades de Diagnóstico. Cadena De Valor Aplicada*», La Información Extra, 1992.

## NOTAS

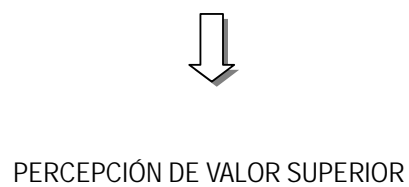
1 Tesis de Postgrado «El Valor entregado superior a través de la Cadena de Valor aplicado al sector del Transporte Aéreo Regional» (Gazzera, 2002) y «El juego de las Fuerzas Competitivas en el sector del Transporte Aéreo (Lombardo 2002).

Figura N° 1: Esquema de aplicación de la cadena de valor

CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA GENERAR VALOR

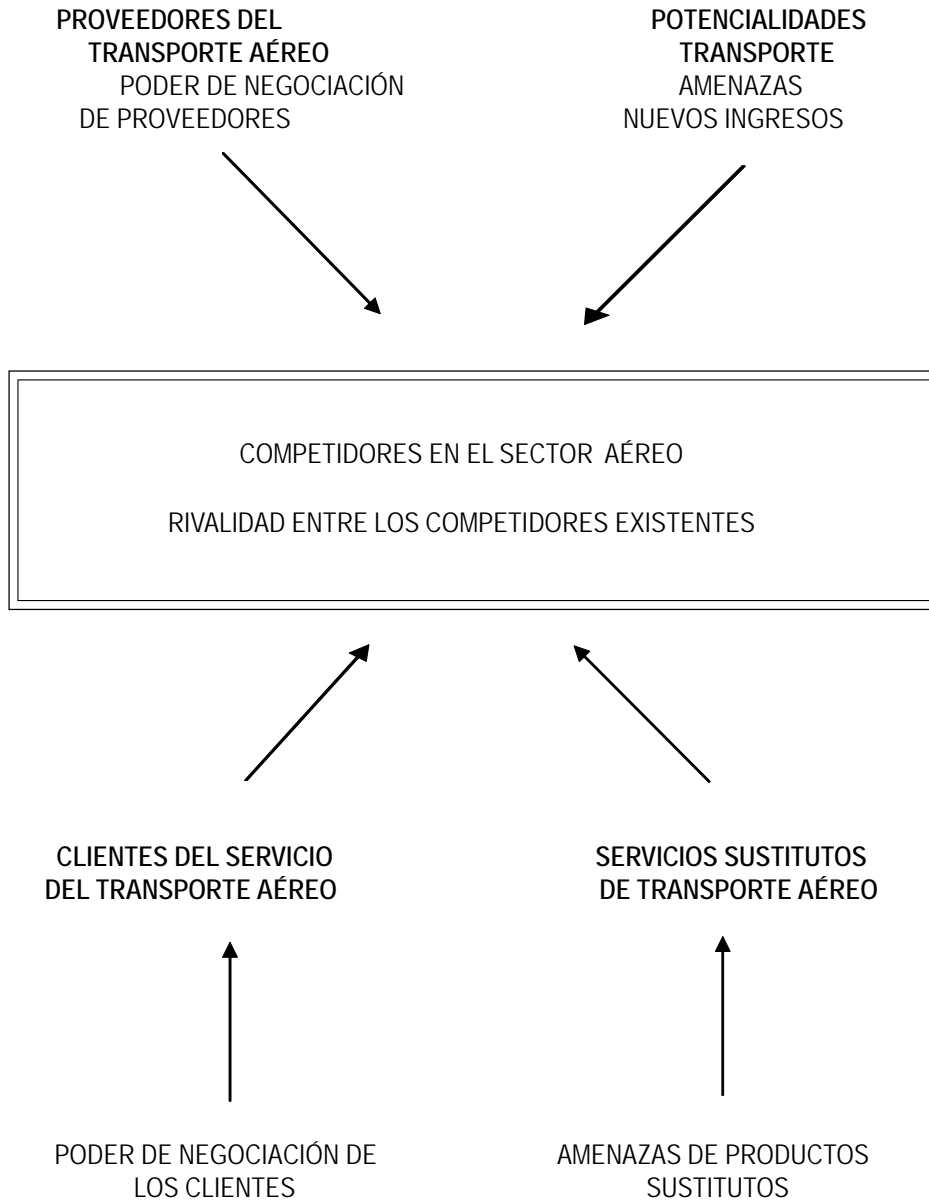


APLICACIÓN DE CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 2: Esquema de Aplicación del Modelo de las Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia