

AEROMÉXICO: A LEVANTAR EL VUELO

El primero de Octubre de 1988 nació Aerovías de México, una nueva empresa que conservó el nombre comercial de Aeroméxico. Creada con capital cien por ciento mexicano, cuenta con personal altamente capacitado, una flota de 69 aviones y cubre actualmente más de 50 destinos alrededor del mundo dando servicio anualmente a más de 10.6 millones de pasajeros. Arturo Barahona, Director General Adjunto, nos habla sobre los factores clave de éxito para la empresa: lograrse diferenciar a través de un servicio superior, contar con la mejor gente y mantener la posición de liderazgo en puntualidad a nivel mundial.

ATERRIZAJE FORZOSO

Una de las industrias que más ha resentido la recesión económica a nivel mundial, es sin lugar a dudas, la industria aérea. Aeroméxico ha sido un jugador importante y ha logrado sobresalir favorablemente conquistando los retos –cada vez mayores– que dicta la aviación internacional. Sobre el panorama que se vislumbra para la industria, Arturo Barahona, Director General Adjunto de Aeroméxico, comenta: “El principal reto son los ingresos, la industria de aviación está muy asociada con el crecimiento o decrecimiento de la economía, existe una relación de dos a uno del crecimiento del PIB y el mercado de pasajeros que vuelan. Si éste decrece la industria lo resiente en la demanda. Al bajar el número de pasajeros surge un problema de sobrecapacidad en la industria e inmediatamente se refleja en un problema de precios promedio, llevamos más de un año con paquetes dos por uno en una buena parte de los mercados y una caída del ingreso promedio del 10 a 15 por ciento. Si a eso le agregamos entre 10 a 15 por ciento que ha bajado el número de pasajeros pues el problema de ingresos es notable; nos ubicamos un 20 o 25 por ciento abajo en comparación con el año pasado.”

“Aunado a lo anterior se da una nueva crisis en el año 2001, una crisis muy profunda y estructural en la industria. El terrorismo internacional viene a complicar aún más la situación, ya que los costos de seguridad se incrementan y la confiabilidad del consumidor disminuye. En otras palabras, el panorama no es nada halagador, ya que tienes un impacto muy fuerte en ingresos y también presión en la estructura de costos; por lo que bajo esta perspectiva una buena estrategia de marca a largo plazo es vital”, añade Barahona.

GUERRA DE PRECIOS

La industria aérea se ha caracterizado por caer frecuentemente en guerras de precios, Aeroméxico no ha sido la excepción, por lo que para diferenciarse de la competencia ha sido fundamental una estrategia de posicionamiento sólida, al respecto el directivo expone: “En 1994 había una guerra de precios similar, prácticamente toda la industria estaba quebrada y Aeroméxico no había hecho lo suficiente para diferenciarse. Nos dimos cuenta que definitivamente el servicio que ofrecíamos no era un *commodity* y se buscaron maneras para diferenciarlo. La estrategia fue invertir en nuestros productos, crear una marca, crear diferenciadores y sobre eso, lograr una asociación de Aeroméxico como la aerolínea más puntual del mundo, ese fue nuestro eslogan y sigue siendo el corazón de nuestro posicionamiento. Hemos logrado extender el posicionamiento a otras líneas de comunicación y el mismo concepto de puntualidad, lo expandimos a confiabilidad, lo que nos permitió despegarnos poco a poco de la guerra de precios que había.”

“El concepto básico es tener diferenciadores y comunicarlos de una manera que no compitas con otros participantes que no cuenten con otra ventaja más que el precio, y alejarte en su momento de la presión en las tarifas y salir adelante. Lo anterior te permite tener una visión a más largo plazo que estar sujeto las olas de la economía o de los competidores”, agrega el ejecutivo.

LA COMPETENCIA... ¡A VOLAR!

En ningún país del mundo compiten tantas aerolíneas en el mismo mercado, actualmente en México, aunque se tiene la percepción de que Aeroméxico y Mexicana son los únicos participantes; a Tijuana vuelan seis aerolíneas, a Monterrey viajan cinco, en Guadalajara participan siete y en la Ciudad de México, ocho. Definitivamente la competencia se ha convertido en un reto adicional: “Entre más competidores existan te obligan a seguir enriqueciendo el portafolio de productos y a revisar los segmentos que estas atacando, lo que ha pasado con los competidores de esta industria, salvo algunos casos excepcionales, es que todos se van al mismo segmento; por lo tanto, si llegan al mismo segmento y no tienen diferenciadores que sean atractivos para pasajeros, terminan compitiendo por precios. En ningún país del mundo compiten tantas aerolíneas por los mismos mercados y con los

mismos segmentos, como consecuencia la industria aérea en México tiene tantos problemas de calidad debido a que no necesariamente las nuevas aerolíneas traen propuestas innovadoras”, añade Barahona.

“Actualmente tenemos aproximadamente el 40 por ciento de participación de mercado, esta participación se ha incrementado en los últimos cinco años y es en ese mismo periodo cuando se han incorporado nuevos competidores. Nosotros seguimos incrementando nuestra presencia porque ofrecemos una propuesta única de valor a los pasajeros”, señala el ejecutivo.

MANTENER EL RUMBO

En una industria con crisis tan recurrentes, el modificar continuamente las estrategias y perder el enfoque es muy común. Sobre las principales estrategias que ha seguido la empresa, Barahona indica: “Existen tres puntos focales para toda la estrategia de Aeroméxico, lo primero es nuestra marca y nuestro producto, la segunda es nuestra gente y lo tercero son nuestros márgenes de operación, que se encuentran alrededor del cinco por ciento. Estos puntos focales son la base de nuestra diferenciación. Es muy fácil perder el enfoque en las crisis, no se debe caer en la tentación como cabeza de negocio, de afectar al personal y sacrificar el servicio que ofreces por ahorrar, por el contrario tienes que seguir peleando por que los costos bajen, a través de nuestros proveedores pero sin afectar al pasajero.”

“Lo importante es cumplir con las expectativas de pasajeros cada vez más exigentes al consumir el servicio, es decir, salir a tiempo, llegar a tiempo, ofrecer comida de calidad a bordo, mantener un mismo estándar en el servicio, ofrecer películas, seguir un mismo proceso en el aeropuerto, no perder el equipaje ya que finalmente es lo que el consumidor está comprando. Si tu modelo de negocios es dar un servicio diferenciado y los viajeros están dispuestos a pagar más por un mejor servicio, no caigas en la tentación de perderlo en una crisis que a lo mejor dura un par de años por que entonces te va a costar muchísimo más el recuperarlo”, afirma el director.

PROMOCIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Para suavizar el impacto en la caída de la demanda, la empresa ha tomado ciertas acciones, al respecto el ejecutivo expone: “Hemos invertido muchísimo en promociones de paquetes vacacionales e incorporado tarifas promocionales que nos han llevado a precios 15 por ciento más bajos en promedio del 2001 contra el 2000. Es necesario ofrecer promociones, mantener la publicidad, es decir, tener diferenciadores y sabérselos comunicar al mercado objetivo, de algún modo la gente tiene que estar enterada de que sigues dando el mismo servicio y a la larga eso se convierte en una inversión.”

Dentro de la industria aérea se han dado las alianzas estratégicas como fuente de ventajas competitivas, de hecho Aeroméxico mantiene una estrecha relación con otras aerolíneas y con la industria hotelera, por mencionar algunos. Sobre el origen y la necesidad de formar alianzas, el ejecutivo platica: “Una buena parte de las alianzas surgen con un enfoque de ahorro, la industria de aviación es una industria sumamente regulada y de costos fijos muy altos, alrededor del 70 por ciento de los costos son fijos. El realizar alianzas estratégicas permite incrementar la oferta de valor a los pasajeros; en el caso específico de acuerdos con otras aerolíneas, nos permite llegar a más destinos, que por regulación de algunos países, sería imposible. Ahora si a eso le agregas la posibilidad de acumular kilómetros comunes con nuestro programa de viajero y se lo sumas al de otras aerolíneas, la propuesta de valor se va enriqueciendo”, complementa Barahona.

¡VOLAR NAVEGANDO!

El Internet ha permitido desarrollar canales alternos de distribución y vehículos de comunicación entre los consumidores y la empresa. “En Aeroméxico lo vemos como un desarrollo a futuro para acercarnos a los consumidores, hoy en día en México el volumen de transacciones está muy lejos de ser rentable, pero nos permite establecer comunicación directa con el consumidor y contactar clientes de otros países, los cuales son accesos a los que no tendríamos oportunidad sin el Internet.” Gracias a él, existe una mayor cercanía con el consumidor para conocerlo mejor y para finales de este año, estar en la posibilidad de ofrecer propuestas específicas por consumidor, ofertas personalizadas, ya que contamos con los patrones, hábitos y frecuencia de vuelo, destinos preferidos y cuales son sus intereses

además del trabajo; todos estos accesos en línea permiten ofrecer propuestas más personalizadas”, dice Barahona.

PROGRAMAS DE LEALTAD

En tiempos difíciles, para cualquier empresa lo más importante es retener y mantener a sus clientes. En relación a sus programas de lealtad el director enfatiza: “Lo fundamental es crear una expectativa y cumplirla. En un proceso tan complejo como es una aerolínea, las probabilidades de cometer algún error, ya sea tecnológico, humano o de infraestructura son altas. Por lo que una parte importante de nuestro programa de lealtad, no sólo es retener a los clientes actuales sino recuperar a los pasajeros que puedes potencialmente perder al equivocarte. Existe un programa completo de recuperación de pasajeros perdidos, lo que se busca es reivindicarnos, la recuperación es igual de importante que la generación de clientes. Una vez cumplidas las expectativas y recuperado clientes, se crea el programa de viajero frecuente, si no cumples lo anterior es imposible respaldar un programa de lealtad. El programa de viajero frecuente es una concepto muy completo, ya que no solamente ofrece al pasajero que cambie sus kilómetros acumulados por un boleto gratis; sino lo que busca es estar cerca del pasajero, ofrecerle servicios adicionales y atractivos, como por ejemplo tener todo el año abierto para redimir sus puntos o intercambiar puntos con otras aerolíneas o en tiendas departamentales.”

“En la medida en que vayas cambiando de un enfoque masivo a uno más personal, la complejidad va aumentando potencialmente, cada vez estamos invirtiendo en tecnología más moderna para poder aprovechar nuestras bases de datos y hacer propuestas de valor específicas por segmentos, y en un futuro muy cercano, por personas”, añade Barahona.

¿CIELOS DESPEJADOS?

Ante el panorama nada halagador, el futuro de las aerolíneas resulta incierto. Sobre las principales tendencias y perspectivas en la industria, el director expone: “La industria va a pasar por un par de años críticos como consecuencia de la presión en ingresos y en la estructura de costos, se presentará un proceso de consolidación en los siguientes 2 o 3 años.” Para finalizar Barahona concluye: “Estoy convencido que somos competitivos a nivel mundial, Aeroméxico está posicionada como una de las aerolíneas más sobresalientes del mundo en cuanto a producto y a estructura de costos, contamos con la tecnología más

avanzada y hemos logrado mejorar la productividad. La suma de lo anterior aunado a la fortaleza de la marca en el mercado mexicano y en algunas partes de Europa y Estados Unidos nos ubica como una aerolínea muy atractiva a nivel mundial.”