



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Análisis de los principales modelos de negocio que llevan a cabo las aerolíneas

AUTOR: MARTA VALVERDE HERRADA

TUTOR: MIGUEL PEREZ VALLS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERIA

Curso Académico: 2015/2016

Almería, 8 de Septiembre de 2016

ÍNDICE

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	3
I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. Modelos de negocio.....	5
Aerolíneas tradicionales, clásicas o Legacy (FSNC).....	7
Aerolíneas de bajo coste (LCC).....	8
Aerolíneas híbridas.....	10
Aerolíneas regionales.....	11
Aerolíneas Nacionales de Referencia (ANR).....	11
Aerolíneas ACMI.....	12
Aerolíneas chárter o Holiday Carriers.....	12
II.2. Estrategias.....	13
Liderazgo global en costes (<i>Estrategias genéricas de Michael Porter., 2014</i>).....	13
Diferenciación (<i>Estrategias genéricas de Michael Porter., 2014</i>).....	15
Enfoque o concentración (<i>Estrategias genéricas de Michael Porter., 2014</i>).....	16
II.3. Vínculos/comunicación de las estrategias por las empresas.....	17
Low cost.....	18
Tradicional.....	19
Chárter.....	19
Regionales.....	20
III. ANALISIS EMPÍRICO.....	21
III.1. Metodología y medidas.....	21
III.2. RESULTADOS.....	25
IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	33
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	36
VII. ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico III.2. 1. Reparto por países del mercado aéreo.....	25
Gráfico III.2. 2. El peso de los diferentes modelos de negocio.....	26
Gráfico III.2. 3. Reparto de las Low cost por países.....	27
Gráfico III.2. 4. Diferenciación por países entre las aerolíneas low cost y las que no lo son.....	28
Gráfico III.2. 5. Reparto de las Legacy por países.....	29
Gráfico III.2. 6. Distinción por países entre las aerolíneas Legacy y las No Legacy.....	29



Gráfico III.2. 7. Reparto de las Chárter por países.....	30
Gráfico III.2. 8. Diferenciación por países entre las aerolíneas que son y no chárter.....	31
Gráfico III.2. 9. Reparto de las aerolíneas Regionales por países.....	31
Gráfico III.2. 10. Diferenciación entre las aerolíneas que son y no Regionales.....	32
Gráfico III.2. 11. Diferenciación entre los países que son y no sostenibles.....	33
Gráfico VII. 1. Porcentaje de las aerolíneas sostenibles por países.....	47

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración II.1.1. Línea del tiempo de los modelos de negocio.....	6
Ilustración II.2.1. Cuadro de las estrategias genéricas de Michael Porter (1982).....	13
Ilustración VII. 1 O'Leary, "España no nos puede sancionar".....	39

INDICE DE TABLAS

Tabla III.1.1 Selección de palabras para el modelo Low cost.....	23
Tabla III.1.2. Selección de palabras para el modelo Legacy.....	23
Tabla III.1.3. Selección de palabras para el modelo Charter.....	23
Tabla III.1.4. Selección de palabras para el modelo Regional.....	24
Tabla III.1. 5. Selección de palabras para identificar la sostenibilidad.....	24
Tabla VII. 1. Lista de países con su número y porcentaje de aerolíneas, y su color correspondiente.	39
Tabla VII. 2. Reparto del mercado aéreo en los diferentes modelo de negocio.....	41
Tabla VII. 3. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas al Low Cost por países.	42
Tabla VII. 4. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a las Legacy por países.	43
Tabla VII. 5. Resumen de repeticiones de las palabras asignadas a las Chárter por países.	44
Tabla VII. 6. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a las Regionales por países. .	45
Tabla VII. 7. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a los países con aerolíneas Sostenibles.....	46
Tabla VII. 8. Resumen en porcentajes por países.	47

I. INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este estudio ha consistido en intentar encontrar el nexo de unión entre la información que las aerolíneas que forman parte de la base de datos, hace pública a través de diversos canales de comunicación ya sea de forma explícita o implícita con el objetivo de mantener informados a sus grupos de interés y resto de usuarios, y la referencia de la misma con el modelo de negocio que cada una de ellas sigue y si esto realmente se ajusta a su forma de actuar, es decir, a su realidad.

El presente es un estudio que combina la búsqueda de la información ya mencionada y su posterior criba y análisis en base a una serie de parámetros que serán definidos más adelante, tomando como referencia para alcanzar el objetivo propuesto, los principales modelos de negocio que siguen las aerolíneas en la actualidad, y dentro del marco teórico, se tiene en cuenta la conexión que existe entre las estrategias genéricas competitivas de Michael Porter (1985) (citado por Aranda Ogayar, M., 2014) y los diversos modelos, y de forma más amplia y precisa, con el conocido ‘Reloj de las Estrategias’ propuesto por Johnson y Scholes (1993) (citado por Aranda Ogayar, M., 2014) a partir de las estrategias de Porter y una adaptación del esquema de Bowman (1992) (citado por Aranda Ogayar, M., 2014).

Los modelos de negocio que se van a tratar en el trabajo son el de bajo coste, el tradicional, el híbrido, el regional, el nacional de referencia, el chárter y el ACMI¹, pero no se le va a dedicar a todos el mismo tiempo, ya que se hará mayor hincapié en aquellos que resultan de mayor importancia en la actualidad, estos son: el de bajo coste, el tradicional, el chárter y el regional; se trabajará sobre ellos tanto desde el punto de vista teórico, como desde el práctico y el analítico.

Además de discernir a que modelo u otro hace alusión la forma de trabajar de las diversas aerolíneas, se va a analizar desde una perspectiva cualitativa cuales son aquellas compañías, y de una forma un poco más general, cuales son aquellos países que se pueden considerar cuidadosos con el medio ambiente a la hora de llevar a cabo su actividad y cuales no tanto, ya que el sector aeronáutico también es conocido por la gran cantidad de contaminación que produce, ya sea acústica, por emisión de gases, etc.

Una vez se haya realizado el estudio y obtenido los resultados y conclusiones correspondientes al uso de la muestra en cuestión, esta información en un supuesto podrá

¹ Siglas en inglés - Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance.

extrapolarse al resto de aerolíneas y países, seguramente corroborando que en la actualidad la mayoría de las compañías aéreas no prestan la atención suficiente a comunicar a sus grupos de interés cuál es su forma de trabajar ni a ser respetuosos con el medio, ya sea porque no lo creen necesario, por la falta de recursos o por otra serie de motivos que tendrán un origen más en la parte interna de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Modelos de negocio

Antes de comenzar hay que saber con claridad lo que es y en que consiste un modelo de negocio, o diseño de negocio como algunos lo llaman, existen definiciones muy variadas, pero haciendo referencia a la definición clásica del mismo se entiende como ‘‘el plan que precede al plan de negocio el cual define qué es lo que se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será el método que se usará para generar ingresos’’, aunque sea a rasgos generales resulta fácil de notar que consiste en algo más que en la planificación de los ingresos y como consecuencia los beneficios que la empresa tiene pensado obtener, como bien se ha podido observar en la definición anterior. Aunque para resumir, a grandes rasgos la esencia de un modelo de negocio es la capacidad de crear valor y a su vez captar la mayor parte posible del mismo. (Btsh, F., 2010).

Para saber cuáles son los elementos claves que debe de comprender un modelo de negocio genérico, los autores Osterwalder, Pignes y Tucci (citado por Btsh, F., 2010) crearon una especie de esquema, y en base a este se verá a continuación como crear un modelo de negocio específico para las compañías que forman parte del sector del transporte aéreo, ya que este es el tema principal del que tratará el trabajo. (Btsh, F., 2010)

Los elementos básicos que debe de comprender el modelo de negocio de una aerolínea son: el nivel del servicio, la estrategia del precio (único o variable), costes (fijos, variables del vuelo y variables de los clientes), servicio al cliente (‘timing’ y retrasos), marketing estratégico (nivel de posicionamiento genérico y particular, nivel de valor) y por último la estrategia de vuelo (‘hub-and-spoke’ y vuelos directos). (Osterwalder, 1996; Hirschler, 2004 y Rego, 2007, citado por Btsh, F., 2010).

En relación a esta serie de factores, cada una de las empresas que forman parte de este mercado en base a sus criterios internos, toman en consideración unos elementos más que

otros, y esto es lo que realmente las lleva a ser diferentes unas de otras y por lo tanto generar competencia.

A continuación se puede observar una especie de línea del tiempo donde aparecen los diferentes modelos que pueden presentar las aerolíneas, situándose en los extremos de la misma el tradicional y el de bajo coste, los cuales se explicaran más adelante en base a un estudio realizado por Manson y Morrison (2008) (citado por Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Ilustración II.1.1. Línea del tiempo de los modelos de negocio



Fuente: Herrera, S. & Spera, A., 2015, en *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*.

Para poder analizar los diferentes modelos además de los elementos claves que identificaron Osterwalder, Pignes y Tucci (citado por Btsh, F., 2010), hay que tener en cuenta la forma en que Manson y Morrison (2008) los agrupan en torno a dos conceptos (Herrera, S. & Spera, A., 2015),

- Los fundamentos de arquitectura de producto, son los elementos que determinan la calidad del servicio según las preferencias del cliente y el contexto del mercado; se encarga de estudiar las “3C”,
 - *conectividad*, como se ofrece el servicio de desplazamiento, si es punto a punto o a través de un centro de conexión, llamado ‘hub’.
 - *conveniencia*, la forma de operar en los aeropuertos y la proximidad de los mismos al centro de la ciudad.
 - *confort*, el nivel de satisfacción que experimentan los clientes en función del mercado que se considere como meta y del público objetivo.
- El desarrollo organizacional, hace referencia al análisis estratégico, mediante el cual se confirma la estructura organizacional que toma las decisiones de producción y distribución.

Una vez se han comentado los elementos básicos, se van a explicar los diferentes modelos de negocio que aparecen en la ilustración anterior, comenzando por los que se encuentran situados en ambos extremos, es decir, el tradicional y el de bajo coste.

Aerolíneas tradicionales, clásicas o Legacy (FSNC²).

Uno de los elementos más característicos de las aerolíneas conocidas como tradicionales o legacy es el hecho de poseer una red de destinos muy completa y a la vez extensa, mediante la cual se realizan combinaciones de vuelos de larga distancia con otros de media y corta, con el fin de ofrecer un servicio completo. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Además de su amplia red de destinos, ofertan una gran cantidad de servicios tanto antes del vuelo como durante el mismo, y no solo llevan a cabo vuelos domésticos, sino también internacionales, mediante ‘hubs’, de punto a punto, etc. En cuanto a los servicios ofrecidos a bordo, suelen variar en función de la clase en la que se viaje, por lo que los sistemas de tarifas tienden a ser complicados. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

El cliente tipo de estas aerolíneas suelen ser personas del mundo de los negocios, ya que prefieren una oferta de vuelos amplia para poder contar con una mayor flexibilidad al organizar los viajes, y además de ello, se decantan por las Legacy debido a que le dan mayor importancia a la comodidad y servicios ofrecidos durante el vuelo, al uso de programas de puntos y descuentos, y sobre todo valoran que la compañía trabaje con aeropuertos principales.

En relación a lo que se ha mencionado anteriormente, para estas aerolíneas resulta de vital importancia la imagen que crean en la mente del consumidor, por consiguiente, la imagen de la compañía y la marca, son elementos a los que hay que prestar mucha atención.

Todo lo comentado hace referencia a las aerolíneas tradicionales de forma general, pero debido a una serie de variaciones dentro del modelo en los elementos que las definen, existen una serie de submodelos, (Btsh, F., 2010),

- Las aerolíneas Premium.
- Las aerolíneas que se centran en la reducción de costes y la optimización de recursos.
- Las aerolíneas Marca país, a las que también se les conoce como aerolíneas de bandera, son “todas aquellas compañías aéreas que realizan rutas internacionales de forma regular al exterior de un país, bajo las reglas del Estado al cual

² Siglas en inglés – Full Service Network Carriers.

representan'', como aparece en el artículo 17 de la Convención de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Este tipo de compañías han sufrido varios cambios a lo largo del tiempo, principalmente causados por el hecho de que en algunos casos los Estados han dejado de tener acciones sobre ellas, y como consecuencia muchas se han visto obligadas a optar por los modelos privatizados o mixtos, lo cual ha terminado resultando beneficioso, ya que de esta forma se han vuelto mucho más comerciales. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Aerolíneas de bajo coste (LCC³).

Este tipo de aerolíneas tienen su origen en la necesidad de optimizar los recursos operativos de la empresa, y por lo tanto en una reducción de los precios a los que ofertan sus servicios. La primera aerolínea que se sitúa dentro de esta categoría es la conocida como 'La Aerolínea Hippie' que fue creada en 1964, actualmente conocida como Loftleioir; cuya función era proporcionar transporte aéreo barato a los universitarios americanos que iban a Europa para su viaje de estudios. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

En su inicio se centró en los clientes que no conseguían satisfacer sus necesidades y en aquellos mercados donde había sobreprecio en las tarifas, de esta forma cambió el modo de actuar de las aerolíneas mediante la fijación de precios bajos y una mayor frecuencia de vuelos; gracias a ello y a la inexistencia hasta el momento de competencia directa consiguieron obtener buenos resultados.

Se pueden observar ciertas variaciones a la hora de implementar este modelo de negocio, debido a la reciente "revolución low cost" (Doganis, 2001) (citado por Daguerre, H., 2009), lo que supuso que las aerolíneas de bajo coste se convirtieran en las más reconocidas.

El principal obstáculo al que tuvieron que hacer frente fue el hecho de que la gente asociaba los precios bajos con la baja calidad, sin haber hecho uso de sus servicios previamente; la primera compañía en tratar de acabar con este estereotipo fue Southwest, que para ello optó por la simplicidad no solo del servicio ofrecido sino también de los procesos y de la organización de la empresa. (Daguerre, H., 2009).

Por otro lado, la aerolínea AirTran-Frontier, se centró en establecer tarifas asequibles para el mercado de los viajes de negocios, para ello, recurrió al uso de 'hubs' pequeños con el objetivo de poder ofrecer mejores conexiones, como consecuencia, el sistema de precios se volvió mucho más complejo. El paradigma de JetBlue Airways tiene como variación

³ Siglas en inglés - Low Cost Carriers.

principal la introducción de rutas de mayor distancia; y por último el de Ryanair, que viene a ser la de mayor éxito dentro de las compañías low cost, ya que selecciona de forma inteligente cuales son los aeropuertos tanto secundarios como terciarios en los que le conviene operar, y por esta razón es capaz de ofrecer unos precios mucho más competitivos.

Las compañías low cost se centran principalmente en los jóvenes y los turistas que son aquella parte de la población que de forma general es más sensible a las variaciones en las tarifas. Este tipo de clientes organizan sus viajes centrándose en conseguir lo más económico y por lo tanto no tienen ningún problema en viajar a aeropuertos secundarios si así consiguen unos precios más bajos. (Morrell, 2005, citado por Daguerre, H., 2009).

Según el estudio que realizaron Manson y Morrison (citado por Herrera, S. & Spera, A., 2015), se llegó a la conclusión de que este tipo de aerolíneas solo ofrecen aviones con asientos ergonómicos económicos, o también conocidos como los slim-seats, para de esta manera lograr una mayor capacidad de asientos y como consecuencia un menor gasto de combustible debido a que el peso global de la aeronave es menor.

Además, el hecho de trabajar con aeropuertos secundarios hace que los costes directos variables que se asignan a cada vuelo sean menores, al igual que los permisos de despegue, y a su vez se reduce el tiempo de espera debido a que estos aeropuertos no están saturados.

Otro elemento muy característico de este tipo de compañías, es que no existe la posibilidad de reservar el asiento en el momento de compra, y a pesar de que hay pasajeros a los que no les parece una buena idea, es una forma bastante eficiente de facilitar el proceso de embarque. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

En cuanto al modo que tienen las low cost de manejar el tema de la oferta y la demanda, suelen llevarse a cabo políticas agresivas en lo referente al precio, esto es posible debido a que tanto el proceso de venta directa como online reduce de forma considerable los gastos asociados a la publicidad. (Btsh, F., 2010)

Con el objetivo de mantener los gastos de la empresa lo más reducidos posible, la estructura de la misma suele estar compuesta por los niveles gerenciales que son realmente necesarios, de esta forma, ahorran en salarios y a su vez se agiliza el proceso de toma de decisiones.

Se han llevado a cabo algunos cálculos, tomando como base las posibles variaciones en la densidad de los asientos y del factor de carga, manteniendo el resto de los gastos

constantes, y los resultados obtenidos han sido que las LCC tienen un coste unitario por asiento/km que es la tercera parte del que tienen las Legacy; si se tuviera en cuenta el resto de reducciones que se llevan a cabo, se podría llegar a ahorrar entre el 40 y el 50% sobre el gasto total. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Aunque este tipo de aerolíneas siempre han estado enfocadas a vuelos de corta y media distancia, en los últimos años, algunas de estas compañías se están empezando a plantear la ampliación de su oferta a vuelos de larga distancia, como por ejemplo Ryanair.

Una vez que se ha explicado tanto el modelo de negocio tradicional como el de las low cost, se procederá a comentar el modelo híbrido que es justo el que se encuentra a mitad de camino entre ambas.

Aerolíneas híbridas

Las aerolíneas híbridas han surgido con el objetivo de potenciar la rentabilidad en nuevos segmentos y unidades de negocio, centrándose en rutas de corta y media distancia, por lo que vienen a ser una mezcla entre las legacy y las low cost, aprovechando por así decirlo lo mejor de cada una de ellas, por un lado tratan de que el cliente tenga una mejor experiencia facilitando servicios complementarios, acompañándolos de una mayor innovación y una mayor variedad de rutas, no limitándose a ofrecer los vuelos punto a punto; y por el otro, tratan siempre de mantener los costes bajos. (Ramón Vilarasau, D., 2014).

En la práctica, este es el modelo al que tienden de forma natural los otros dos, ya que por ejemplo el cliente no percibe de forma notable la diferencia entre la clase económica de las compañías híbridas y las de bajo coste; y por otro lado, las tradicionales bajan los precios para que los clientes ocasionales no perciban las diferencias entre ellas.

Para poder competir con las compañías que nacieron como low cost, y por lo tanto ya llevan un gran camino recorrido, muchas de las empresas han tenido que reestructurarse y hacer uso de compañías subsidiarias para poder seguir ofreciendo los vuelos de corta y media distancia, y a su vez las aerolíneas matrices han tenido que modificar su política comercial creando ofertas que satisfagan a todo tipo de clientes. (Ramón Vilarasau, D., 2014).

Entre las aerolíneas tradicionales y las híbridas se encuentran las regionales, de las que se hablará a continuación.

Aerolíneas regionales

En comparación con las tradicionales, poseen una flota con aviones de menor capacidad, pudiendo los más grandes albergar como máximo 100 pasajeros; este tipo de compañías trabajan con un número pequeño de rutas y se centran en un grupo de consumidores específico; la mayoría son subsidiarias de las tradicionales y tienen entre sus funciones principales realizar las rutas de menor capacidad o facilitar a las Legacy el transporte de sus pasajeros hasta los aeropuertos en los que tiene lugar la conexión, a la realización de este servicio se le conoce como actuar como 'feeder'. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

El coste del servicio ofrecido por estas compañías suele ser más elevado que el de las anteriores debido a que su capacidad es menor, y que cuando actúa como 'feeder' su labor es imprescindible para conectar a los pasajeros con los centros de conexión.

Entre el modelo de negocio híbrido y el de bajo coste, se encuentran otros como el de las Aerolíneas Nacionales de Referencia, las ACMI y las Chárter.

Aerolíneas Nacionales de Referencia (ANR)

Como se ha visto anteriormente dentro de las Legacy hay aerolíneas que se dan a conocer por ser la línea aérea de bandera del país, a pesar de ello en la actualidad hay muchas sobre las que el Estado ha dejado de tener una influencia directa ya que no posee acciones de las mismas como lo hacía antes.

Como aerolíneas de referencia se conocen aquellas por las que el Estado actúa en defensa en caso de polémicas internacionales; los márgenes de rendimiento según el IATA⁴ que fueron calculados a través del ROI⁵ suponen para estas aerolíneas en torno al 2%, por lo que su importancia no se debe tanto a lo que suponen en términos económicos, turísticos y sociales para el país que representan, si no por su efectividad y aporte al país, ya que resultan útiles para favorecer la conectividad, la homogeneización de las tarifas y a su vez la imagen del país. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Para que una ANR consiga llevar a cabo una buena gestión hay que tener en cuenta tres conceptos que resultan de vital importancia, estos son: la correcta capitalización, los

⁴ Siglas en inglés - International Air Transport Association.

⁵ Siglas en inglés - Return on Investment.

subsidios directos e indirectos y la exención impositiva. Las ANR como tal deben encargarse ellas mismas de todo lo que vaya más allá del ámbito político con el que la compañía guarda relación. No todas las rutas que realizan estas aerolíneas son rentables, pero algunas de ellas son fundamentales para el Estado en cuestión, por lo que el Gobierno del mismo les facilita su financiación para que no desaparezcan. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

Aerolíneas ACMI

Las aerolíneas ACMI también se conocen como 'Wet Lease' y tienen como función principal servir de cobertura ante posibles emergencias, para ser capaces de ello se caracterizan por tener una rápida capacidad de respuesta lo que les permite desplazarse a cualquier lugar en el momento en el que otra aerolínea precise de sus servicios. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

El uso de estas compañías se suele realizar mediante contratos de duración corta y determinada, y además las ACMI se encargan de proporcionar el servicio completo, es decir, el avión, la tripulación que sea necesaria, el mantenimiento y el seguro correspondiente.

Aerolíneas chárter o Holiday Carriers

Las aerolíneas chárter o comúnmente conocidas como 'Holiday carriers' centran su modelo de negocios solamente en el transporte de turistas que demandan vuelos concretos. No suelen ofrecer sus servicios por sí solas si no que lo hacen mediante agencias las cuales venden paquetes de viajes que incluyen todo lo necesario para dejar el viaje cerrado desde un primer momento, por lo que los periodos en que mayor actividad experimentan tienden a ser los meses de mayor demanda turística. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

En cuanto a los servicios y comodidades que ofertan, se caracterizan por hacer uso de aviones medianos compuestos por un elevado número de asientos para de esta forma mantener lo más reducidos posible los costes operativos; y a bordo, se limitan a ofrecer el servicio de comida básico.

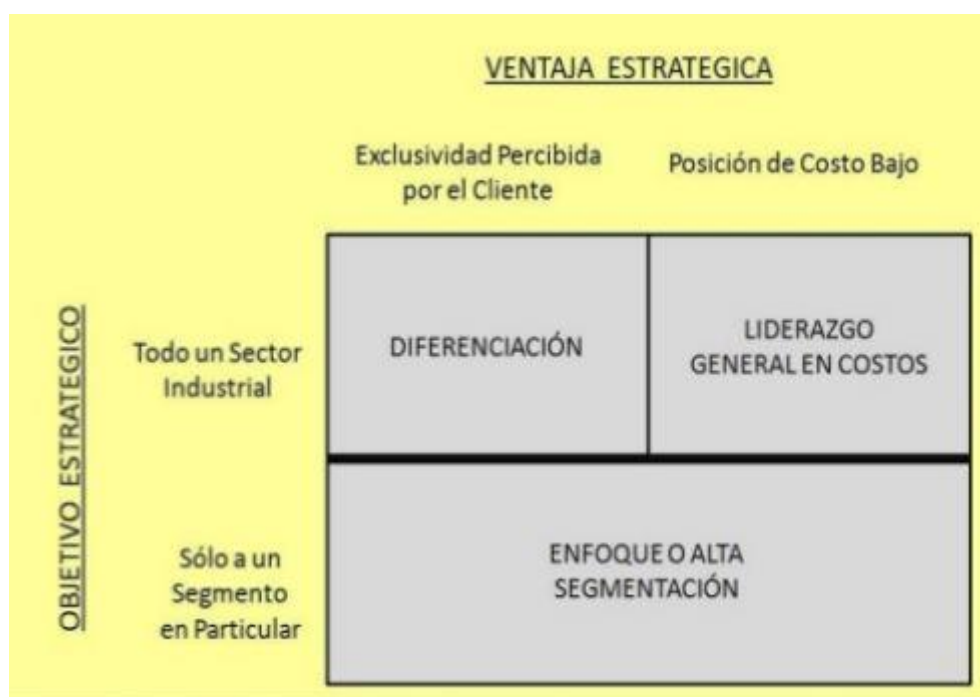
Estas aerolíneas puede que sean sin ninguna duda las que dieron origen a las compañías de bajo coste, ya que guardan muchas similitudes entre sí, como por ejemplo los aviones de tamaño medio con una gran capacidad de asientos, el modo de realizar los viajes punto a punto, unos servicios a bordo limitados y en la mayoría de los casos no viajan a aeropuertos principales. (Herrera, S. & Spera, A., 2015).

II.2. Estrategias

Una vez analizados los diferentes modelos de negocio que siguen las aerolíneas, se procederá a explicar cuáles son las principales estrategias que suelen seguir este tipo de empresas, para ello se toman como referencia las creadas por Michael Porter (1982) (citado por Guerras Martín, L. & Navas López, J., 2015), que son una serie de estrategias competitivas cuyo objetivo principal es el crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo, a través de la explotación de la ventaja competitiva que la caracterice.

Los tres tipos de estrategias genéricas que Porter (1982) propuso son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque, las cuales se muestran en el siguiente cuadro y se explicarán a continuación,

Ilustración II.2.1. Cuadro de las estrategias genéricas de Michael Porter (1982)



Fuente: Barrera, E.; Bermúdez, C. A.; Sequeira, N.; Moreira, B.; Martínez, D. A., y Mayorga, D. A., (2014) – Trabajo sobre ‘Estrategias Genéricas de una Empresa’. (Universidad de Managua, Nicaragua).

Liderazgo global en costes (*Estrategias genéricas de Michael Porter.*, 2014).

Esta estrategia consiste principalmente en ofrecer los productos o servicios al precio más bajo que sea posible mediante una reducción en los costes incurridos en cada una de las etapas de la cadena de valor.

Este tipo de estrategia se podría llevar a cabo de dos formas, mediante la oferta de unos servicios que guarden una mejor relación calidad y precio, o sencillamente poniendo sus



servicios al menor precio posible. El objetivo principal que se persigue mediante su puesta en marcha es aumentar la participación en el mercado y como consecuencia tendrá lugar el aumento de las ventas.

Algunas de las medidas a aplicar con el fin de reducir los costes son: simplificar el diseño del producto, controlar de forma exhaustiva los costes y gastos, reducir los costes en marketing y publicidad, etc.

La estrategia de liderazgo en costes no resulta exitosa en todos los mercados, para que se generen buenos resultados ha de aplicarse en mercados que sean amplios, esto se debe a que en los de menor tamaño las ganancias a obtener serían muy pequeñas debido a que los márgenes de utilidad por producto serían bastante reducidos.

Hay una serie de características que debe de presentar el mercado en el que se quiere implantar esta estrategia para que esta resulte viable, algunas de ellas son,

- Que los consumidores sean sensibles a los posibles cambios en los precios.
- Que la posibilidad de conseguir que el producto sea muy diferente al de la competencia sea baja.
- Que los consumidores no tengan ya una preferencia especial entre las marcas.
- Que el número de consumidores sea muy elevado, y además que cuenten con un poder de negociación bastante elevado con las compañías.

A pesar de las ventajas que puede suponer para una empresa la aplicación de esta estrategia, existen algunas desventajas, como por ejemplo la posibilidad de que la competencia comience a imitar su forma de actuación, y por lo tanto pierdan peso las ganancias obtenidas, y como consecuencia, los consumidores comiencen a interesarse por otros aspectos además del precio a la hora de elegir entre una empresa u otra ya que ambas estarán cobrando lo mismo por un producto o servicio igual o similar.

AEROLINEAS:

Las aerolíneas que siguen una estrategia de liderazgo en costes son las que se definían como low cost en la clasificación anteriormente realizada de los diferentes modelos de negocio, como bien indica el nombre con el que se dan a conocer, son compañías cuyo principal objetivo es reducir lo máximo posible los costes de proveer su servicio, para así poco a poco ir consiguiendo aumentar su cuota de mercado y si es posible en un futuro llegar a liderar una buena parte del mercado de las aerolíneas.

**Diferenciación** (*Estrategias genéricas de Michael Porter.*, 2014).

La estrategia de diferenciación se basa principalmente en que los productos que una empresa produce o vende se consideren únicos en el mercado, esto se deberá a que ofrecen algo diferente al resto de compañías y esta es la razón que permite diferenciarse y por ende ser superior a los competidores.

El principal propósito de las empresas que hacen uso de esta estrategia es ser la compañía que los consumidores prefieren, y si consiguen que esto sea así, podrán permitirse aumentar los precios, ya que realmente los clientes serán conscientes de lo que diferencia a esa marca del resto y por lo tanto estarán dispuestos a pagar más por ello.

Algunos de los elementos que habría que intentar diferenciar para así poder llevar a cabo esta estrategia son: las características del producto, el diseño, la calidad, la marca, que la atención al cliente sea personalizada, la oferta de servicios extra, etc.

Al contrario de la estrategia de liderazgo en costes que solo era aplicable en mercados de gran tamaño, esta sirve tanto para mercados grandes como pequeños, pero con la condición de que la característica que vaya a cumplir la función diferenciadora sea difícil de imitar dentro de ese mercado.

Para proceder a su aplicación hay que ver que se cumplan una serie de condiciones, como por ejemplo,

- Que los consumidores sean poco sensibles a las variaciones que puedan sufrir los precios.
- Que los productos o servicios que componen la oferta actual no estén satisfaciendo del todo las necesidades de los consumidores.
- Que exista una amplia variedad en cuanto a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Que los productos que se encuentran en el mercado no se diferencien demasiado entre sí.

Aunque se cumplan todas o algunas de estas premisas, su aplicación siempre conlleva una serie de desventajas, entre ellas se encuentran el riesgo de que los competidores imiten su ventaja competitiva, y por lo tanto los consumidores dejarán de valorarla.

En la actualidad, uno de los aspectos por el que las empresas se están diferenciando es por la responsabilidad social medioambiental que llevan a cabo, esto no solo se basa en cumplir con las normas establecidas, sino que se ha ido convirtiendo en una necesidad y



como consecuencia, en una ventaja competitiva para las empresas que han optado por desarrollarla, este tipo de responsabilidad se centra en conseguir que la actividad que se desarrolla y la preservación de la biodiversidad y los ecosistemas sean compatibles entre sí.

Como el trabajo trata sobre el análisis de los modelos de negocio y de las estrategias que siguen las aerolíneas, se va a hacer referencia al tema de la sostenibilidad ambiental desde este punto de vista. Hace unos años, las compañías aéreas formaban parte de las empresas que se resistían a considerar este tipo de responsabilidad, pero finalmente se ha hecho presente en ellas, suponiendo uno de los principales retos al que se debe de hacer frente. Para poder trabajar en ello, se han establecido una serie de medidas con las que el medio ambiente se vea perjudicado lo menos posible, algunas de ellas son: el uso de aviones que sean más aerodinámicos y ligeros, de esta forma al pesar menos el consumo de petróleo será también menor; el uso de un combustible más sostenible, como por ejemplo el biocombustible, ya que debido a la cantidad de toneladas que se usan, la reducción de la contaminación sería considerable; la disminución de las emisiones de dióxido de carbono, y por último establecer políticas de reciclaje que se puedan aplicar a bordo. (Matamoras, I., 2015).

AEROLINEAS:

Según los diferentes modelos de negocio que pueden seguir las diferentes aerolíneas, el que más se ajustaría a la estrategia de diferenciación serían las compañías tradicionales o Legacy, debido a que son las que llevan a cabo el servicio de transporte aéreo de forma más completa y además ofrecen otra serie de aspectos que los clientes valoran de forma considerable, lo que les lleva a preferirlas frente a las demás aerolíneas.

Enfoque o concentración (*Estrategias genéricas de Michael Porter.*, 2014).

La estrategia de enfoque tiene como característica principal centrarse en un segmento concreto del mercado, es decir, la empresa une todos sus esfuerzos y trabajo con el fin de satisfacer las necesidades de un grupo determinado de consumidores. El objetivo que se persigue a través de su aplicación es dedicarse a un mercado muy reducido pero el cual se encuentra perfectamente definido, de esta manera se será más eficiente que si tratara de satisfacer las necesidades de todo el mercado. La estrategia de enfoque además de centrándose en un grupo específico de consumidores también puede conseguirse dirigiendo



sus esfuerzos a un mercado geográfico concreto, a una línea de productos, o a la división de la empresa que mayor rendimiento genere, procediendo al cierre del resto.

Este tipo de estrategia solo es útil en los mercados reducidos, ya que los amplios son los que favorecen a las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costes. Las características que debe de presentar el mercado para que sea exitosa son,

- Que haya un grupo de consumidores que sea diferente al resto, y por ello presente una serie de necesidades específicas.
- Que los competidores no estén planteándose servir al mismo segmento de mercado.
- Que no se posean los recursos necesarios para llevar a cabo tanto la estrategia de liderazgo en costes como la de diferenciación, y esta será la razón principal por la que habrá que conformarse con servir a un segmento concreto del mercado.

Las desventajas que conlleva su aplicación son principalmente que los competidores sean capaces de descubrir el atractivo que previamente nosotros hemos encontrado en ese segmento de mercado, y como consecuencia tomen la decisión de satisfacerlo también; que la segmentación que se ha llevado a cabo no resulte tan exitosa como se esperaba, debido a una mala elección del segmento y por consiguiente se estará perdiendo la oportunidad de servir a otros que si lo serían.

AEROLINEAS:

En cuanto a los modelos de negocio que serían compatibles con la estrategia de enfoque, se encuentran las aerolíneas regionales que se centran en un grupo de consumidores concreto que demanda vuelos de corta y media distancia; las aerolíneas ACMI se limitan a servir de cobertura a otras aerolíneas en caso de emergencia; y las chárter que tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades de los consumidores que quieren desplazarse en épocas de vacaciones, pero centrándose solo en aquellos que contratan sus viajes por medio de agencias.

II.3. Vínculos/comunicación de las estrategias por las empresas

Todas y cada una de las empresas existentes, independientemente del mercado al que pertenezcan, y de la actividad o servicio al que se dediquen, sean conscientes de ello o no, siguen una estrategia con el objetivo de comunicar tanto a sus clientes como a sus competidores el modelo de negocio que siguen y las actuaciones que llevan a cabo.



A continuación se van a comentar las estrategias de comunicación que siguen los principales modelo de negocio, y esto se hará mediante la selección de una aerolínea que destaque dentro de cada uno en el ámbito de la comunicación.

Low cost

Las compañías low cost y en concreto Ryanair, (Mr. Pessimist., 2010, y Ruíz Vázquez, I. 2010), que se sitúa en el segundo puesto de las aerolíneas con mayor visibilidad en los buscadores, hacen todo lo contrario a lo que se define como una buena estrategia de comunicación, la cual debe centrarse en una buena ‘orientación al cliente’. Si se analizara esta forma de actuar desde el punto de vista de la lógica, lo más normal sería que tuviera lugar una repercusión negativa en los resultados de la compañía, pero en la práctica se observa que sucede todo lo contrario.

En este tipo de compañías la comunicación interna es inexistente, y en cuanto a la externa, los directivos de Ryanair hacen saber lo siguiente, ‘‘a nosotros nos guía el precio y no necesitamos que un puñado de tipos en una agencia de publicidad nos diga cómo construir nuestra marca’’. (Citado por Ruíz Vázquez, I., 2010).

La publicidad que ha llevado a cabo esta aerolínea ha servido como elemento distintivo del resto de competidores, ya que no solo ha optado por los precios bajos sino que los ha acompañado de imágenes llamativas, para ellos, lo importante es que se hable de sus actuaciones aunque sea mal, ya que el objetivo es sobresalir de la masa a la que le gustan los anuncios pero luego no recuerdan el producto.

Como ejemplo de este tipo de publicidad, se encuentra el eslogan creado en 2001 que haciendo referencia al Manneken Pis y usando un juego de palabras decía lo siguiente: ‘‘Pissed of with Sabena’s high fares?’’ (¿Hasta las narices de las altas tarifas de Sabena?). El resto de métodos que usa se mantienen en la misma línea, otro ejemplo de esto, es la forma que tenía el alter ego, Michael O’Leary (CEO) de asistir a las ruedas de prensa, ya que casi siempre lo hacía disfrazado. (*Ver en Anexo - Ilustración VII. 1 O’Leary, “España no nos puede sancionar”.*).

Una vez que se observan los diferentes elementos que la caracterizan, se llega a la conclusión de que el estilo de comunicación que sigue esta empresa es bastante directo y provocador, llegando a rozar en determinadas ocasiones el límite de lo ofensivo.

Tradicional

En este caso se comentará la estrategia de comunicación que sigue Iberia, (Viaña, E., 2016), en concreto la que empezó a adoptar tras su fusión con British Airways. El paso que dio Iberia de fusionarse le llevó a realizar algunos cambios con el fin de mostrar una imagen más renovada y consolidada.

El primer paso que dio fue modificar su logotipo creando uno bastante más moderno y sugerente, el diseño de los aviones también se vio afectado, ya que los colores fueron suprimidos manteniendo solamente el logotipo de la aleta trasera. A su vez, la compañía anunció que iba a aumentar la atención dedicada tanto a sus clientes como a sus trabajadores, desde el punto de vista del viajero, el fin era conseguir que fueran conscientes de la existencia de una conexión real con la aerolínea ya sea por medio de la web, la app u otros canales, y por consiguiente, los pasajeros y sus experiencias pasaron a ser el centro de las nuevas campañas publicitarias.

En este ámbito, Iberia tiene como finalidad que la afinidad que tiene con sus clientes crezca de forma continuada, y para ello da bastante importancia a lo que piensan y opinan los pasajeros tanto a través de la app como de las redes sociales.

En cuanto a la estrategia de marketing, los principales elementos de comunicación son los anuncios televisivos, carteles y anuncios publicitarios que se transmiten al público a través de internet o por carteles a pie de calle. El principal objetivo que tienen es “escuchar para comprender”, por esta razón dentro de su página web se creó la sección de *mi iberia* en la que los clientes pueden compartir sus quejas y sugerencias.

Además de las estrategias de marketing generales, también ha puesto en marcha algunas campañas específicas para lograr una mayor identificación de los clientes con la marca, como el **Social Flight**, es una iniciativa inédita e innovadora que se puso en marcha a través de Facebook, consistía en que los clientes dijeran cual era el precio que estaban dispuestos a pagar para volar a Nueva York.

Chárter

En este caso, el grupo Thomas Cook, el cual está formado por cuatro aerolíneas especializadas en destinos de sol y playa, va a ser el que represente el funcionamiento de las aerolíneas chárter, que en la mayoría de los casos son aquellas que venden un número de plazas a operadores turísticos a un precio inferior al habitual, con el objetivo de que el billete forme parte de un paquete turístico.

Hace unos años decidieron dar un cambio en su forma de trabajar y pasaron a unificar los precios que el grupo ofrecía por el mismo servicio en sus distintos canales de venta, los cuales son el online, las agencias a pie de calle y el call-center, para ello, se tomó la decisión de dejar de aplicar descuentos a aquellos clientes que realizaran las reservas a través de la página web, ya que todos y cada uno de ellos son iguales y por lo tanto, no es justo que existan estas diferencias de precios. (P., R., 2012).

Además, se llevó a cabo un proceso de unificación de los sistemas tecnológicos de todo el grupo y como consecuencia, se inició una estrategia cuya base son los pasajeros, para quienes ofrece un punto único de contacto que a su vez está consolidado con los clientes y facilita a tiempo real información bastante útil. Por todo esto, se llegó a la conclusión de que se premiaría a aquellos clientes que son fieles, mediante la creación de ofertas personalizadas a través de comunicaciones bastante proactivas y continuas. (Amadeus.com, 2014).

Otra forma de darse a conocer y de comunicar sus actuaciones a quienes estén interesados en ellas es a través de los anuncios, que tienen como base el siguiente lema "Este es un mundo maravilloso. Explóralo con nosotros". Y cuya función es dejar marca en la mente de los consumidores. (Preferente.com., 2012).

Además, se está llevando a cabo una labor bastante importante en las redes sociales, en concreto en Facebook, donde se tiene en cuenta el feedback proporcionado y también donde se realizan sorteos entre los clientes que les permiten ganar unas vacaciones con todo incluido. (Preferente.com., 2012).

Regionales

La compañía escogida para representar a las aerolíneas regionales en cuanto a estrategia de comunicación es Lufthansa, conocida por ser una marca de referencia, ya que su diseño ha ayudado a dar forma a la industria de la aviación y a su vez, ha inspirado a muchas personas a dedicarse a este mundo.

Una herramienta bastante potente y reciente que tiene es la app, mediante la cual los clientes pueden recibir de forma automática las notificaciones de su vuelo, realizar el check-in e informar a quien vaya a recogerlos de su situación. (Rocha, B., 2014).

A su vez, la página web de la compañía también es bastante útil y fácil de usar ya que presenta un diseño claro y una estructura simple para facilitar a los clientes su visita. En ella, una vez estés registrado, se podrá comprar vuelos de forma automática sin necesidad

de volver a introducir los datos personales, e incluso los documentos de identidad escaneados se encontrarán en el perfil para facilitar cualquier trámite a realizar. (Cris' Blog, 2013).

Además, es una compañía con perfiles bastante dinámicos en las redes sociales, como Facebook, Twitter, etc. mediante los cuales mantiene a sus clientes y resto de personas, interesadas de todas las novedades de la compañía, les resuelve sus dudas y atiende sus quejas y sugerencias, para de esta forma mantenerse próxima a ellos e ir conociendo sus gustos y opiniones para poder ir mejorando día a día. (Rocha, B., 2014).

Twitter a su vez se usa para transmitir a sus seguidores los pilares básicos de la compañía, que son sostenibilidad económica, un gobierno corporativo, responsabilidad social, ambiental y con la sociedad. (Cris' Blog, 2013).

III. ANALISIS EMPÍRICO

III.1. Metodología y medidas

Con el fin de conocer la relación que existe entre los diferentes modelos de negocio que teóricamente siguen las aerolíneas y las acciones que realmente llevan a cabo, se ha hecho uso de una base de datos que realizó la empresa Orbis y que recoge datos hasta 2014, la cual tiene en cuenta un gran número de aerolíneas, no encasillando el análisis únicamente en las compañías cuyo ámbito de actuación es el territorio europeo sino que también se analizan otras a nivel mundial.

Para poder realizar el estudio de forma más ordenada, la base de datos se ha ido estructurando en base a seis fases, las cuales se describen a continuación,

- Fase I. Objetivos.

En primer lugar se han establecido los objetivos que pretenden ser alcanzados tras realizar el análisis de la base de datos creada, son los siguientes,

- Identificar si la información pública que existe sobre las aerolíneas hace referencia al modelo de negocio que cada una de ellas sigue.
- Comprobar si la información que proporcionan las aerolíneas sobre el modelo de negocio que siguen, realmente se corresponde con su forma de actuar.

- Fase II. Selección de la muestra.

A la hora de seleccionar las aerolíneas que forman parte de la base de datos a estudiar, se le ha dado preferencia a aquellas cuyas cuentas anuales disponibles sean más recientes; en base a esto, y tras la búsqueda realizada, el número de empresas que puede considerarse en un principio útil para el estudio se sitúa en 1856.

- Fase III. Variables a tener en cuenta.

La base de datos contiene una gran cantidad de información de cada una de las aerolíneas seleccionadas, haciendo referencia a diferentes ámbitos de estudio.

De forma general, se centra en el país del que proceden, la evolución del número de empleados, la descripción e historia de la compañía, su tamaño, si forma o no parte de una red de empresas, sus competidores principales, su campo de actuación, etc.

En términos contables, se analiza el volumen de negocios, los ingresos netos del último año, y la evolución de los activos totales, ingresos de explotación, EBITDA⁶, valor añadido, el ROE⁷ y el ROA⁸, equipos de transporte y de los activos arrendados.

De forma más detallada, se define la estrategia y política que lleva a cabo la organización, las alianzas estratégicas que poseen y su visión.

- Fase IV. Análisis de contenido.

Una vez se ha completado toda la información requerida anteriormente para cada una de las aerolíneas que forman parte de la base de datos, se ha procedido a realizar un análisis de contenido, estableciendo una serie de variables con el fin de identificar el modelo de negocio que siguen cada una de ellas, con variables se hace referencia a un conjunto de palabras en inglés, debido a que es el idioma en el que se encuentra la base de datos, que se han considerado clave a la hora de definir los distintos modelos; siendo los utilizados para el análisis los que cuentan con una mayor importancia en el mercado actual, son: el tradicional o Legacy, el low cost, el regional y por último, el chárter.

A continuación irán apareciendo una serie de tablas en las que se puede observar la relación establecida entre los principales modelos de negocio y las palabras características asociadas a los mismos.

La primera de ellas, hace referencia al *low cost*, el modelo más influyente que hay en la actualidad; para poder identificar cuáles son las aerolíneas que realmente forman parte de

⁶ Siglas en inglés – Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization.

⁷ Siglas en inglés – Return on Equity.

⁸ Siglas en inglés – Return on Assets.

él, se han seleccionado seis palabras clave, las cuales se muestran en la siguiente tabla, siendo “cost” la más representativa con 179 repeticiones.

Tabla III.1.1 Selección de palabras para el modelo Low cost

LOW COST	budget
	cost
	discount
	low cost
	low fares
	point to point

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda, se muestra la relación existente entre las compañías tradicionales o también conocidas como *Legacy* y sus cuatro palabras clave, entre las cuales destaca “hub” ya que cuenta con 175 repeticiones.

Tabla III.1.2. Selección de palabras para el modelo Legacy

LEGACY	flag
	hub
	legacy
	traditional

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, las aerolíneas *chárter*, son aquellas que tienen como rasgo característico ofertar sus servicios en periodos vacacionales por medio de agencias; las cinco palabras que aparecen en la tabla son las más representativas del modelo, siendo “tour operator” la que tiene mayor peso, ya que aparece en 73 ocasiones.

Tabla III.1.3. Selección de palabras para el modelo Charter

CHARTERAS	holidays
	season
	seasonal
	tour operator
	travel agency

Fuente: Elaboración propia.

El último modelo de negocio analizado es el que llevan a cabo las aerolíneas *regionales*, siendo entre las tres palabras seleccionadas, “bombardier” la más característica con 46 repeticiones, este término hace referencia a uno de los modelos de aeronave más característicos de este tipo de aerolíneas.

Tabla III.1.4. Selección de palabras para el modelo Regional

REGIONAL	feeder
	bombardier
	feederliner

Fuente propia.

Además de asignar palabras para diferenciar cada uno de los cuatro modelos de negocio, se han establecido otras con el objetivo de identificar que compañías tienen en cuenta el medio ambiente a la hora de actuar. Son un total de once términos los cuales se muestran en la siguiente tabla. El que más ha destacado entre las aerolíneas que forman parte de la base de datos es ‘‘environment’’ con 69 apariciones.

Tabla III.1. 5. Selección de palabras para identificar la sostenibilidad

SOSTENIBILIDAD	efficiency
	emission
	environment
	impact
	pollution
	renewable
	satisfaction
	social development
	society
	sustainable
	sustainable growth

Fuente: Elaboración propia.

- Fase V. Codificación de las variables.

Una vez se han establecido todas las variables, se ha procedido a realizar una búsqueda entre las 1856 compañías para ver cuales se identifican con cada modelo de negocio y si llevan un comportamiento sostenible o no. Este proceso ha consistido en ir buscando las palabras una a una e ir marcado con el número de repeticiones que corresponda las compañías que la contienen, para posteriormente poder sacar conclusiones de la información obtenida.

Para hacer más sencillo este proceso, lo que se hizo una vez realizada la búsqueda de las palabras entre las aerolíneas, fue situar en la parte superior del Excel las que resultaban de utilidad, y a su vez ordenarlas por países y seguidamente por orden alfabético, asignándole posteriormente un color a cada uno de los países (*ver Anexo - Tabla VII. 1. Lista de países*

con su número y porcentaje de aerolíneas, y su color correspondiente.) para de esta forma hacerlo más visual y facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

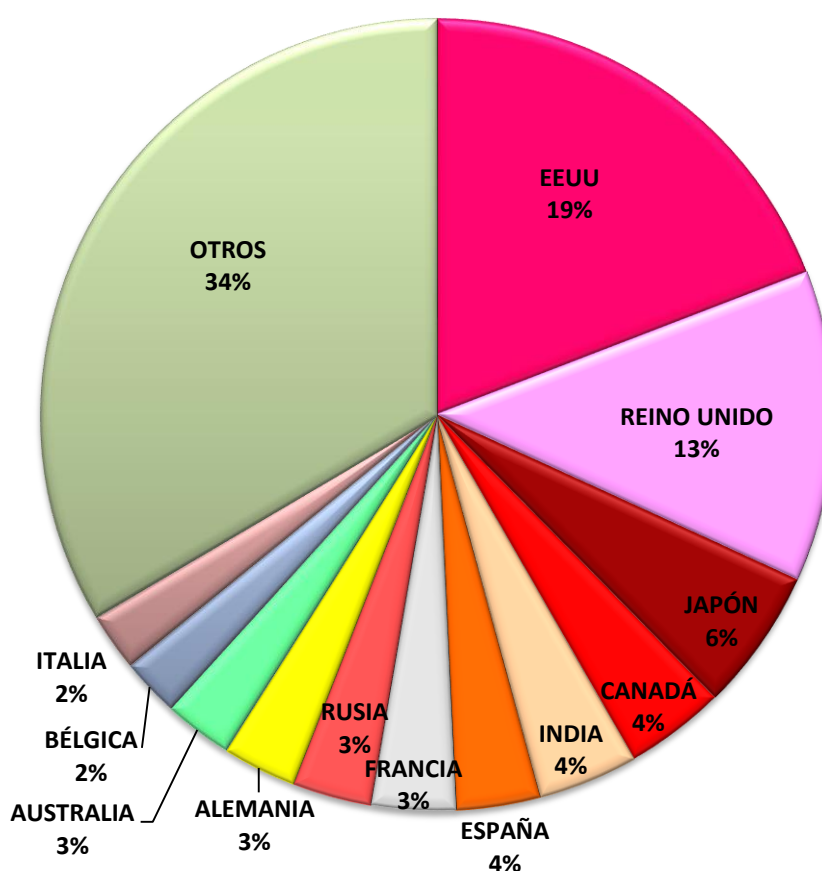
- Fase VI. Análisis cualitativo y descriptivo.

En esta última fase se ha llevado a cabo un análisis cualitativo y descriptivo de los resultados obtenidos en la fase anterior, los cuales se tratarán con mayor detenimiento en el siguiente apartado y además darán lugar a una serie de conclusiones.

III.2. RESULTADOS

La primera observación a realizar tras haber llevado a cabo la búsqueda de las diversas palabras anteriormente mencionadas, es el escaso número de aerolíneas que poseen alguno de estos términos en la información que comparten con sus grupos de interés, reduciéndose por lo tanto la muestra a 452 compañías útiles, y que tras ser agrupadas según el país de origen, se ha realizado un diagrama de sectores que refleja como el mercado aéreo se encuentra repartido entre los diferentes países.

Gráfico III.2. 1. Reparto por países del mercado aéreo



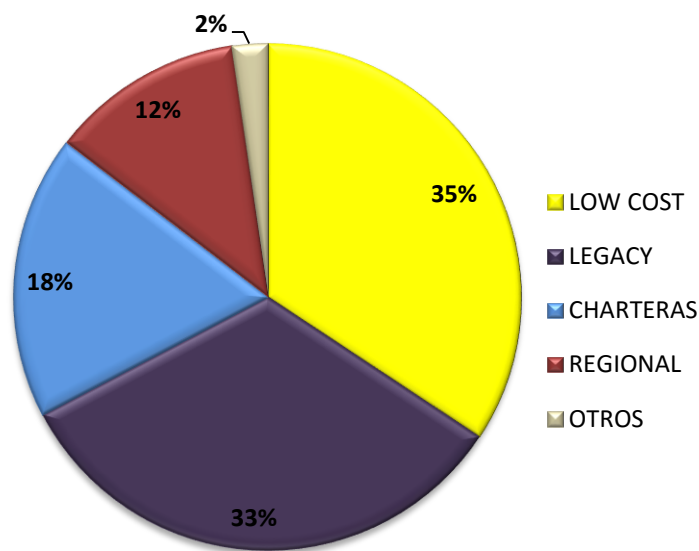
Fuente: Elaboración propia.

Estados Unidos es el país que posee la mayor parte del mercado con casi un 20% del mismo, lo que supone en términos de aerolíneas unas 89; le sigue Reino Unido con un 13%, traduciéndose esta diferencia porcentual en 20 aerolíneas menos; a una mayor distancia se encuentra Japón con un 6%, y seguidamente se sitúan entre otras Canadá, India, España, Rusia e Italia, siendo 15 el número de aerolíneas medio entre ellas; y en el 34% restante, se agrupan el resto de países los cuales poseen un número de compañías aéreas muy reducido, lo que no las hace lo suficiente atractivas como para analizarlas individualmente.

De forma más detallada en el anexo se puede encontrar una tabla que resume las aerolíneas que tiene cada país y su porcentaje correspondiente. (*Ver Anexo - Tabla VII. 1. Lista de países con su número y porcentaje de aerolíneas, y su color correspondiente.*).

También se han clasificado según el modelo de negocio que ellas mismas comunican o dejan entrever que siguen a través de la información que ponen a disposición de sus grupos de interés; una vez realizado el reparto de las diferentes aerolíneas en función de los modelos, en el siguiente diagrama se pueden observar los resultados obtenidos.

Gráfico III.2. 2. El peso de los diferentes modelos de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

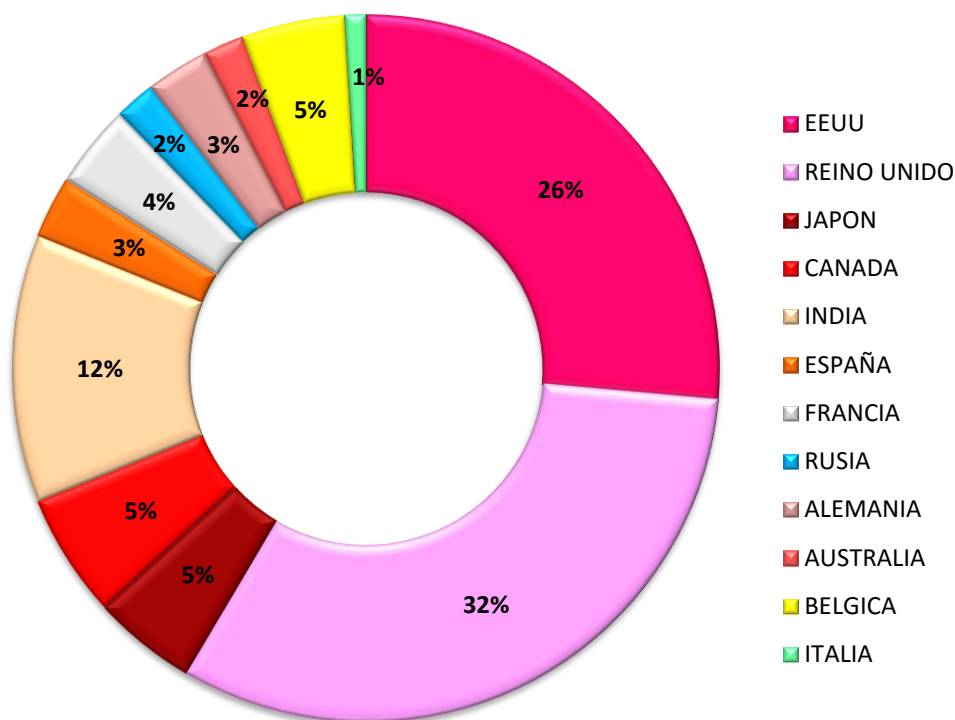
En él se percibe de forma bastante clara que los dos modelos de negocio que predominan en la actualidad en el mercado aéreo son, en primer lugar el low cost con un 35% y en segundo, el legacy con un 33%, suponiendo estos datos porcentuales 106 y 102 aerolíneas respectivamente, seguidamente aunque con una diferencia de 15 puntos se encuentran el carácter que como bien se ha explicado anteriormente, ofrece los servicios a través de

agencias de viaje, y con un 12% se sitúan las compañías regionales. En el gráfico aparece un 2% el cual se atribuye a las compañías que ya sea por un motivo u otro, no han transmitido o sabido transmitir a sus stakeholders y demás grupos de interés el modelo de negocio en el que se basan para llevar a cabo el desarrollo de su actividad, en concreto son siete aerolíneas las cuales se encuentran en esta situación. (Ver Anexo - Tabla VII. 2. *Reparto del mercado aéreo en los diferentes modelo de negocio.*)

Haciendo referencia al gráfico comentado anteriormente, se van a analizar uno a uno los modelos de negocio que aparecen en él, siguiendo el orden que ha marcado el porcentaje que representa cada uno de ellos, esto se hará mediante gráficos de anillos en los que se mostrará modelo a modelo como tiene lugar el reparto de las compañías que lo aplican en función de los diferentes países, y a continuación para hacerlo más visual, se comentará un gráfico en el cual aparecerá por países el número de sus compañías que siguen el modelo en cuestión y las que no.

Como bien se ha mencionado anteriormente, el modelo basado en el bajo coste va a ser el primero sobre el que se va a comentar. (Ver Anexo - Tabla VII. 3. *Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas al Low Cost por*).

Gráfico III.2. 3. Reparto de las Low cost por países.

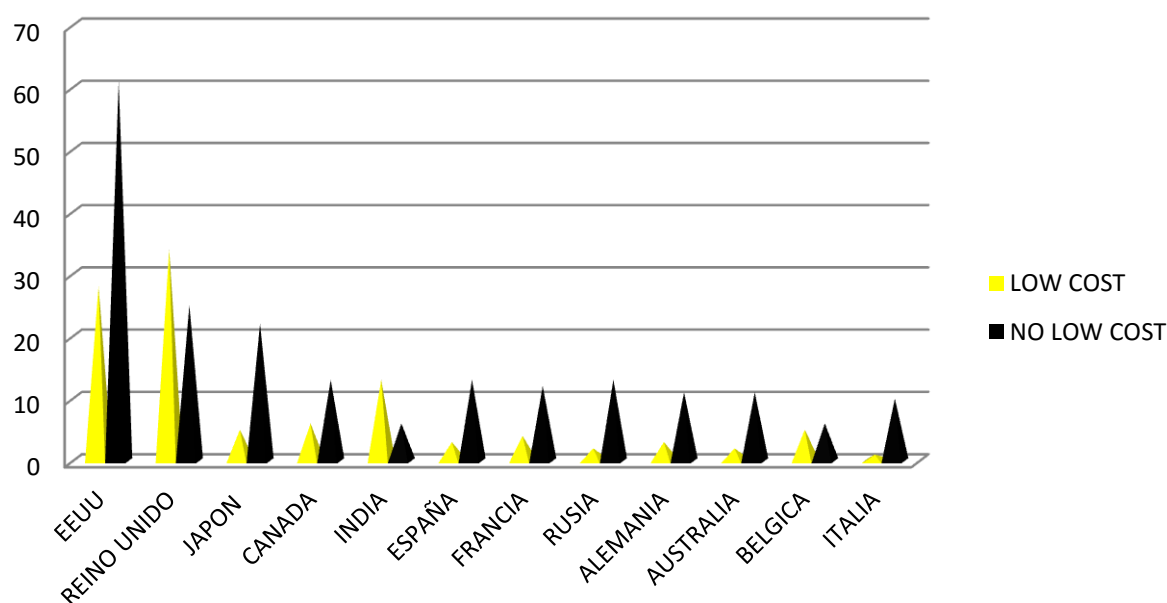


Fuente: Elaboración propia.

A partir de la muestra tomada en un principio, son 106 aerolíneas las que pertenecen a este modelo, partiendo de este dato y observando los resultados que nos muestra este gráfico de anillos, es Reino Unido quien lidera el mercado de las low cost con un 32%, lo que significa que tiene 34 de las compañías, seguido de Estados Unidos con un 26%, y en tercer lugar se sitúa India con un 12%, a una mayor distancia se encuentran Canadá, Japón y Bélgica con 5 puntos porcentuales cada una, y por último están el resto de países que aparecen en la leyenda del gráfico con porcentajes entre el 4 y el 1.

Para que sea más fácil visualizar los resultados, a continuación se encuentra un gráfico en el que aparecen por países el número de sus aerolíneas que trabajan con el modelo de bajo coste y las que no.

Gráfico III.2. 4. Diferenciación por países entre las aerolíneas low cost y las que no lo son.



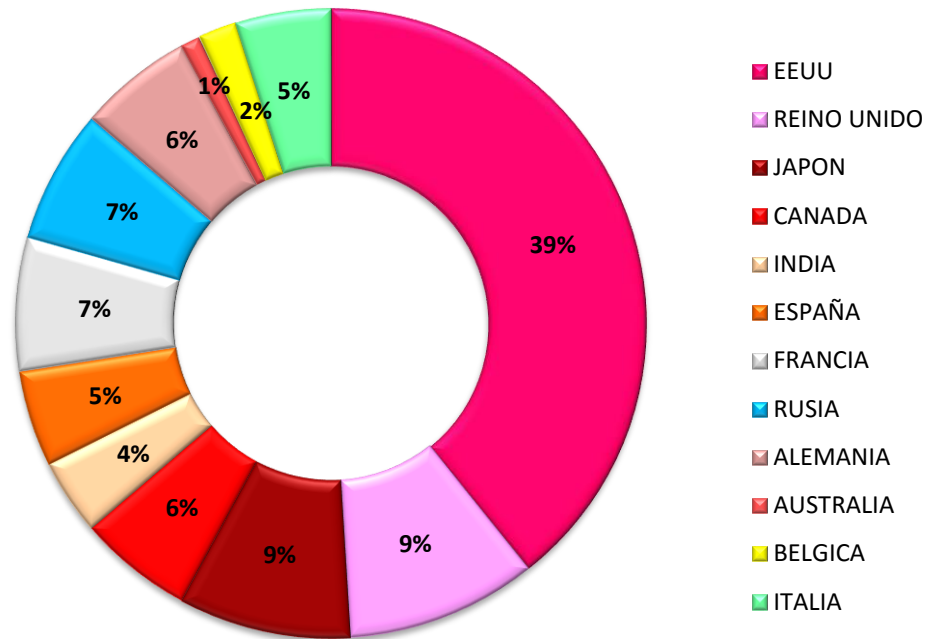
Fuente: Elaboración propia.

Es claramente notable como Reino Unido además de ser el país que más apuesta por este modelo de negocio, es el que destaca junto a India por tener un mayor número de aerolíneas low cost que de cualquier otro tipo.

En segundo lugar, el modelo a analizar va a ser el conocido como tradicional o también como Legacy, (ver Anexo - Tabla VII. 4. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a las Legacy por países.) Al cual se adjudican 102 aerolíneas de la muestra con la que se está trabajando. El país que destaca es Estados Unidos con un 39% abarcando por sí solo 40 de las aerolíneas en cuestión, en segundo lugar se encuentran con un 9% Reino Unido y Japón, en tercer puesto están Francia y Rusia, y seguidamente de forma

decreciente se van situando el resto de países con una media aproximada de 4 compañías cada uno.

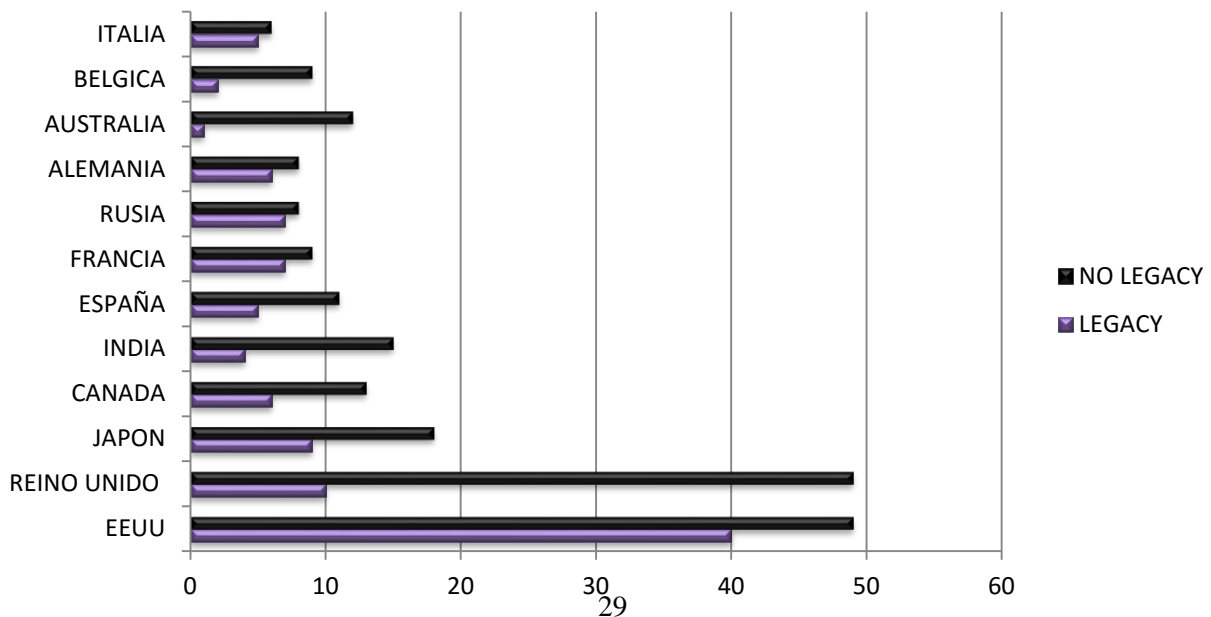
Gráfico III.2. 5. Reparto de las Legacy por países.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha hecho anteriormente, el gráfico de barras laterales va a servir de apoyo para comprender más fácilmente los resultados; en él claramente se puede observar que EE.UU. es el que posee la línea morada más larga y por lo tanto el que más compañías Legacy posee, además observando el número de aerolíneas totales que tiene se extrae como conclusión que este es el modelo de negocio que predomina en el país.

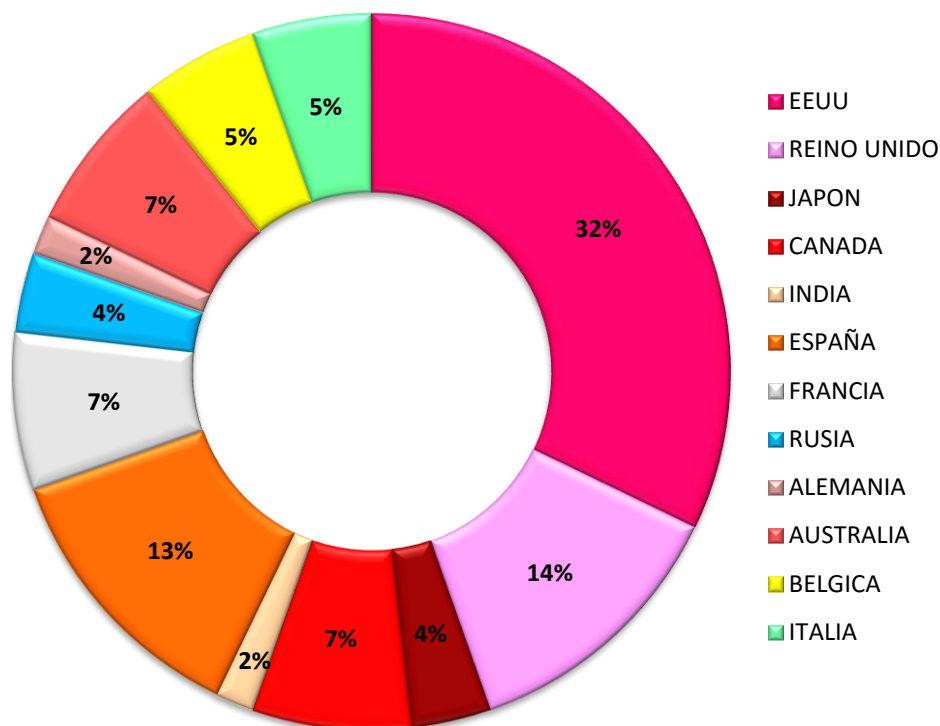
Gráfico III.2. 6. Distinción por países entre las aerolíneas Legacy y las No Legacy



Fuente: Elaboración propia.

Las compañías chárter son las que ocupan el tercer lugar en cuanto a modelo de negocio con mayor peso en el mercado aéreo, con 56 compañías de las 309 que conforman la muestra del estudio. (Ver Anexo - Tabla VII. 5. Resumen de repeticiones de las palabras asignadas a las Chárter por países.).

Gráfico III.2. 7. Reparto de las Chárter por países.

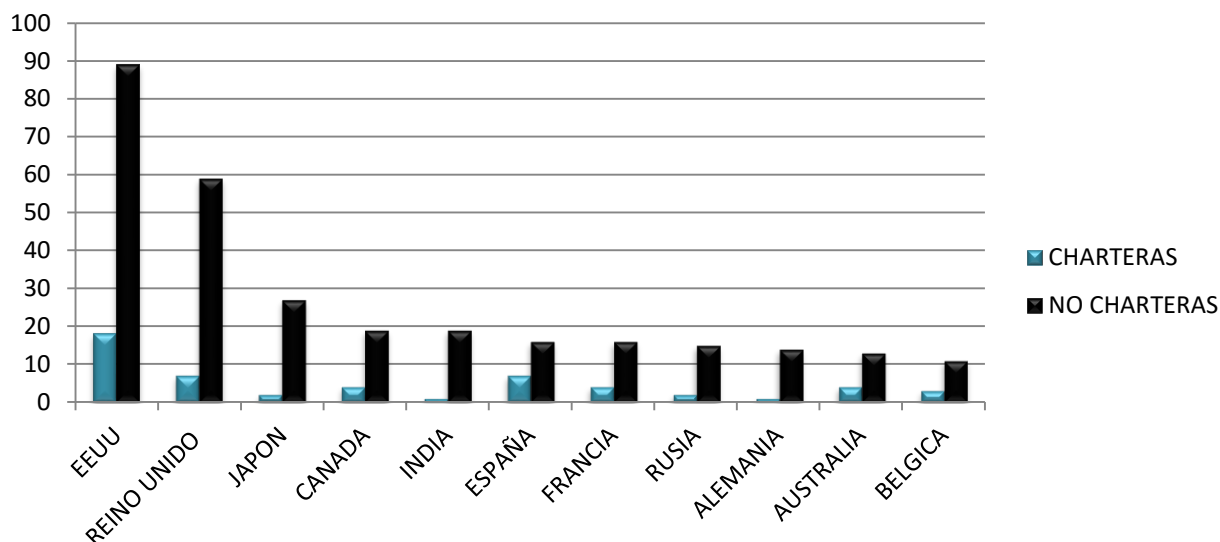


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se muestra el reparto de estas 56 compañías entre los distintos países, siendo Estados Unidos el que lidera este modelo de negocio con un 32%, seguido aunque con una notable diferencia entre ellos de Reino Unido y España, que tienen un 14 y un 13% respectivamente, con una diferencia de la mitad de puntos porcentuales se encuentran con un 7% Canadá, Francia y Australia, seguidos del resto de países que se muestran en el gráfico.

En el siguiente diagrama de barras, se representa en color azul las aerolíneas que se reconocen como chárter dentro de las que tiene cada país, siendo lo más destacado la casi inexistencia en India y Alemania, con solo una compañía perteneciente a este modelo.

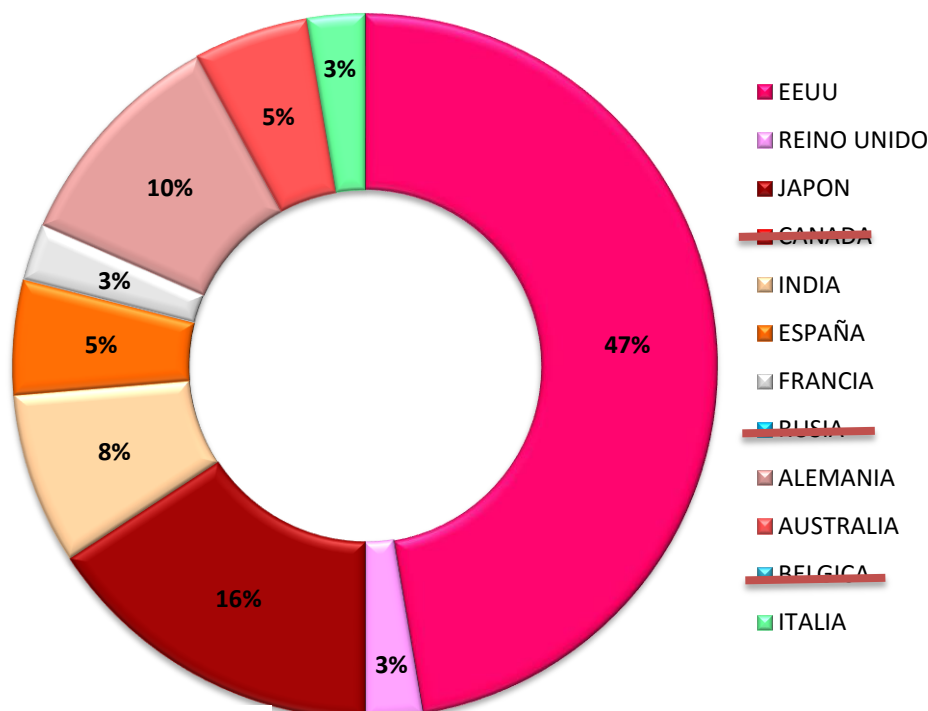
Gráfico III.2. 8. Diferenciación por países entre las aerolíneas que son y no chárter.



Fuente: Elaboración propia.

Las aerolíneas regionales por su parte se encuentran en cuarto lugar en cuanto a peso en el mercado. (Ver Anexo - Tabla VII. 6. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a las Regionales por países.). Como se puede observar en el siguiente gráfico, Estados Unidos vuelve a agrupar la mayoría de las aerolíneas de este modelo con un 47%, que en este caso supone 18 de las 38 que hay en total en la muestra estudiada. Seguidamente se encuentran Japón y Alemania con un 16 y 10% respectivamente, seguidos de forma decreciente por los demás países, exceptuando a Canadá, Rusia y Bélgica que no poseen aerolíneas de este tipo.

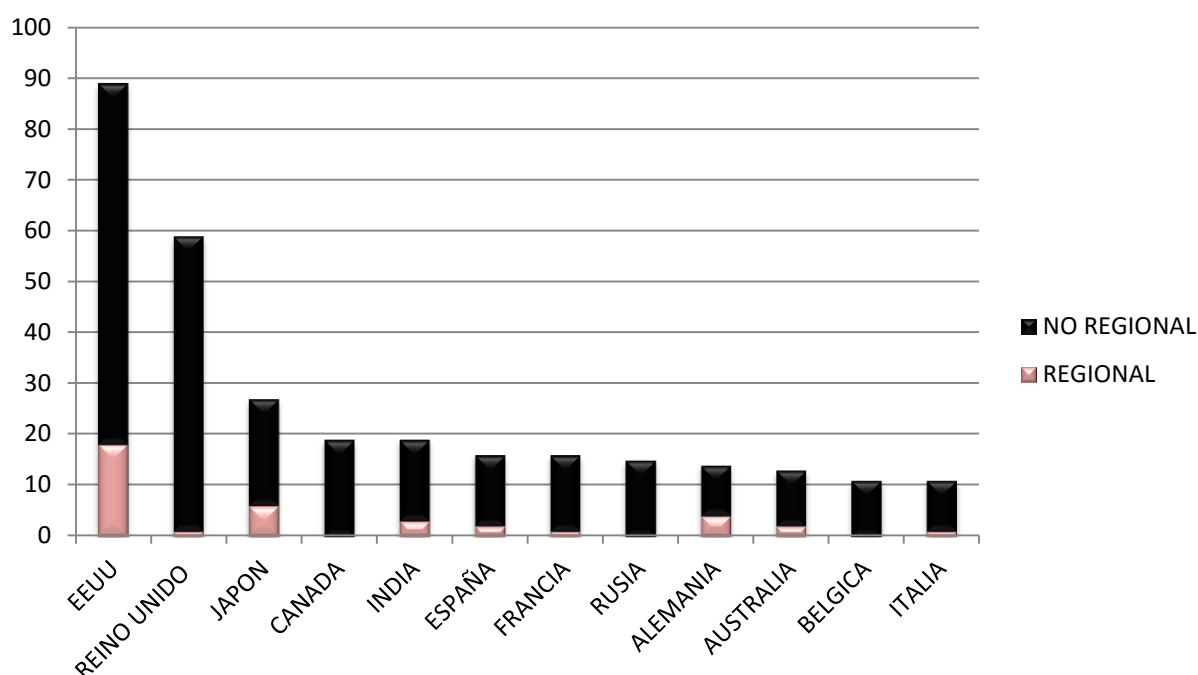
Gráfico III.2. 9. Reparto de las aerolíneas Regionales por países.



Fuente propia.

En el siguiente gráfico se ve con mucha más claridad que este modelo de negocio es el que menos peso tiene en el mercado aéreo debido a la escasa cantidad de aerolíneas que lo siguen, habiendo países que no tienen ni una compañía de este tipo como son Canadá, Rusia y Bélgica, y otros que pasan prácticamente desapercibidos como son Reino Unido, Francia e Italia con un 3% cada uno, lo que se traduce en que solo una de las aerolíneas que poseen es regional, tomando siempre como referencia la muestra seleccionada.

Gráfico III.2. 10. Diferenciación entre las aerolíneas que son y no Regionales.

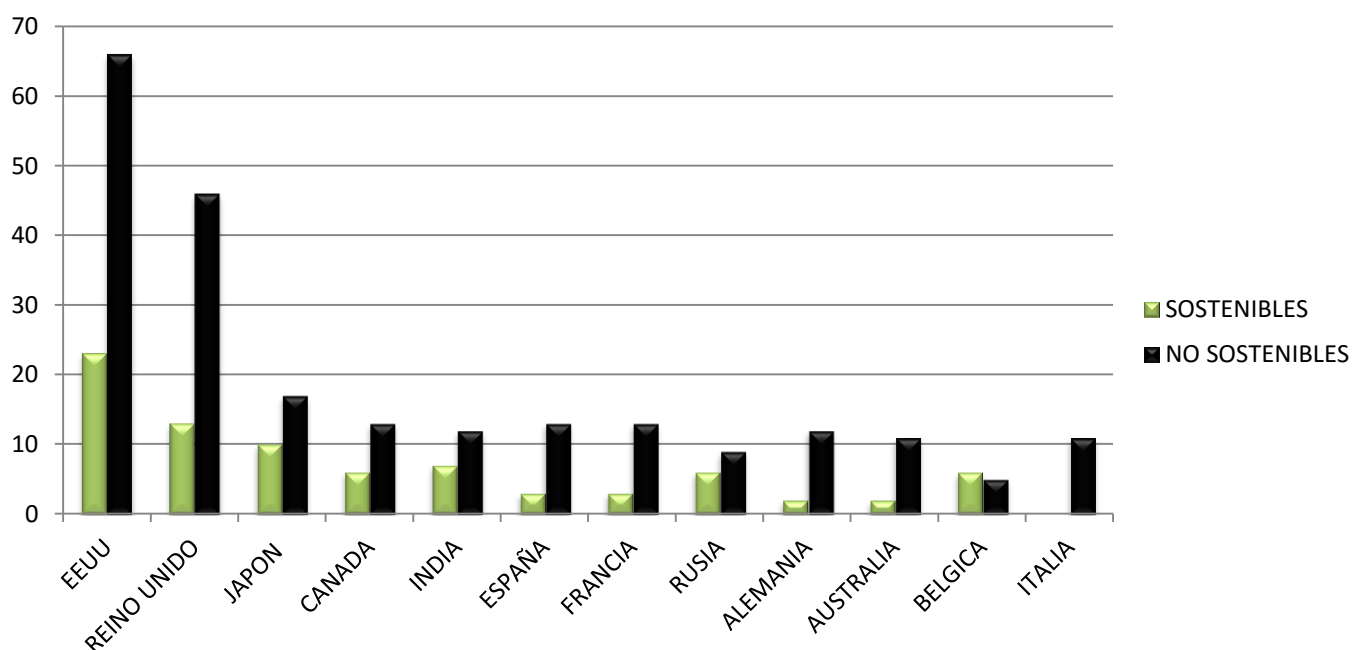


Fuente: Elaboración propia.

Como bien se comentó anteriormente, se iba a llevar a cabo y a comentar el reparto de las aerolíneas que conforman la muestra en cada modelo de negocio y a su vez por países, además se realizó una búsqueda en la base de datos para saber que aerolíneas a través de la información disponible, consideran que llevan a cabo una actividad sostenible con el medio ambiente, los resultados obtenidos en base a los términos anteriormente mencionados (*ver Tabla III.1. 5. Selección de palabras para identificar la sostenibilidad*) son los que se muestran en el siguiente gráfico, en el cual se permite comparar los países entre sí, y dentro de cada uno ver el número de compañías que se consideran a sí mismas sostenibles y las que no. (*Ver Anexo - Tabla VII. 7. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a los países con aerolíneas Sostenibles.*).

Antes de comenzar a analizar el gráfico hay que saber que de la muestra, la cual está formada por 309 aerolíneas, solo 81 se pueden considerar sostenibles, lo cual es un poco preocupante en el año en el que estamos ya que solo el 26% de ellas está realmente concienciado de lo importante que es ser respetuoso con el medio ambiente y más en este campo de actividad, el cual genera mucha contaminación.

Gráfico III.2. 11. Diferenciación entre los países que son y no sostenibles



Fuente: Elaboración propia.

Lo que más llama la atención tras dar un primer vistazo al gráfico es que Italia no tiene ninguna aerolínea sostenible o por lo menos ninguna lo comunica a través de la información que ofrece de sí misma a sus grupos de interés, y otra cosa llamativa es que Bélgica sea el único país en el que las aerolíneas sostenibles superan a las que no lo son.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo se planteaba la realización de una base de datos que recogiera aquellas aerolíneas de las que fuera posible encontrar de forma gratuita y sencilla todo tipo de información, para su posterior análisis en base a los criterios de codificación que se establecerían más adelante.

El fin de este estudio era como ya se ha comentado a lo largo del trabajo, partiendo de la información seleccionada y a través de los términos que conformaban el método de

codificación, conocer el modelo de negocio que las diversas aerolíneas siguen o mejor dicho el que se encargan de comunicar a sus grupos de interés, y además, saber desde el punto de vista nacional, cuales son aquellos países que muestran interés y llevan a cabo acciones para ser cuidadosos con el medio ambiente.

Como bien se ha podido observar en el apartado anterior, se ha ido mostrando por medio de gráficos y comentando de forma detallada los resultados obtenidos referentes a cada modelo de negocio, una vez estos han sido analizados, se puede llegar afirmar que el objetivo que se planteó en un inicio ha sido alcanzado, ya que una vez finalizado el estudio de la muestra, se nos permite conocer de forma aproximada cual es el reparto del mercado aéreo en función a los diversos modelos y cuál es el porcentaje de aerolíneas de cada país que puede considerarse 'teóricamente' sostenible.

Una vez se han obtenido los resultados comentados previamente, se ha procedido a realizar una tabla cuya finalidad es recoger en términos porcentuales la información referente a cada modelo de negocio pero siendo a su vez esta agrupada en los doce países en los que se ha basado todo el análisis. (*Ver en Anexo - Tabla VII. 8. Resumen en porcentajes por países.*).

Tras haberla completado, me he dado cuenta de que puede resultar de gran utilidad debido a que proporciona una visión general por países de cuál es el porcentaje de aerolíneas que lleva a cabo cada modelo de negocio y cuál es el peso porcentual que supone en las compañías del país las que son consideradas sostenibles, siempre teniendo en cuenta que se está generalizando a partir de lo estudiado en la muestra seleccionada.

Por lo tanto algunos de los aspectos a destacar tras observar los resultados son, que los países que poseen un mayor porcentaje de aerolíneas sostenibles posiblemente no fueran los que teníamos en mente, ya que los primeros puestos los ocupan Bélgica con un 54,55% y Rusia con un 40%, seguidos por Japón e India con un peso en torno a los 37 puntos porcentuales; y en el punto totalmente opuesto nos encontramos con Italia, país del que no se ha obtenido ni una compañía considerada sostenible, ya sea porque realmente no posee ninguna que lleve a cabo el desarrollo de su actividad en estos términos o porque no hayan sabido o querido comunicarlo en la información que proporcionan a los usuarios interesados en este mercado.

En relación con el porcentaje que supone cada modelo de negocio dentro de las compañías que posee cada país, se ha realizado la suma del peso correspondiente a cada uno de los cuatro, que en teoría tendría que ser el 100% ya que de forma hipotética para realizar esta tabla se ha asumido que el total de las aerolíneas de cada país se agruparían en función de los modelos considerados más significativos, el low cost, el Legacy, el chárter y por último el regional; pero los números obtenidos no dicen lo mismo, ya que solo Alemania y Francia alcanzan esta cifra, y esto no quiere decir que la de los demás sea inferior, porque hay algunos que la superan. Como ejemplo de la primera situación, se encuentran Australia con un 69,22% y Rusia con un 73,33%, la causa de que la cifra total sea inferior al cien por cien, puede deberse por un lado a que haya aerolíneas que no sepan o no estén interesadas en compartir públicamente el modelo de negocio con el que trabajan, y por el otro, que el porcentaje de aerolíneas restante, se vea identificado con otro de los modelos mencionados a lo largo del trabajo, como puede ser el híbrido, el ANR o el ACMI.

En el caso de los países que sobrepasan el total, se sitúan con una mayor diferencia, Estados Unidos con un 116,84% e India con un 110,52%, en esta situación la variación existente puede deberse a que este número de compañías no hayan sabido mostrar de forma clara y concisa el modelo con el que se identifican o que se trate de compañías aéreas híbridas que son aquellas que poseen rasgos característicos tanto de las low cost como de las legacy y por consiguiente hayan aparecido en uno de los dos modelos cuando realmente no pueden considerarse ni de uno ni de otro de forma pura.

Tras haber comentado todos los resultados obtenidos, he de decir que la principal limitación que he encontrado para poder realizar este análisis ha sido el tamaño de la muestra, ya que al inicio contaba con casi 1900 aerolíneas y finalmente solo unas 400 han resultado de utilidad como consecuencia de la poca información disponible que hay de la mayoría de ellas, debido a este motivo, puede que los resultados obtenidos no sean del todo exactos y que a la hora de extrapolarlos a la realidad tenga lugar alguna distorsión de los mismos; a pesar de ello, creo que el trabajo ha servido para conocer un poco más sobre este mercado y como se estructura en base a los rasgos que caracterizan a cada una de las aerolíneas, y para darnos cuenta también que a pesar de sentir que las compañías aéreas nos bombardean con una gran cantidad de información, mucha veces no es la correcta o no lo es la manera de hacérsela llegar ya que no nos comunican realmente cuál es su forma de trabajar y cuáles son los aspectos que realmente las distinguen de las demás.

VI. BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS DE REVISTAS

Herrera, S. & Spera, A. *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*. www.portaldeamerica.com. Retrieved 16 July 2016, from http://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf

Ramón Vilarasau, D. (2014). Los modelos de negocio híbridos invaden las rutas de corto y medio radio. *Hosteltur*, (4733). Retrieved from http://www.hosteltur.com/137730_modelos-negocio-hibridos-invaden-rutas-corto-medio-radio.html

BLOGS

La estrategia de comunicación de Ryanair: que hablen de ti, aunque sea bien. (2010). *Mr. Pessimist*. Retrieved from <https://mrpessimist.wordpress.com/2010/09/13/la-estrategia-y-la-politica-de-comunicacion-de-ryanair-en-la-prensa-y-en-internet/>

Why was Lufthansa in the top 10 in Social Brands 100/ 2013? Part 1 Read more: <http://crismorgado.com/why-was-lufthansa-in-the-top-10-in-social-brands-100-2013/#ixzz4IjFbCqBY>. (2013). *Cris' Blog*. Retrieved from <http://crismorgado.com/why-was-lufthansa-in-the-top-10-in-social-brands-100-2013/#sthash.QKLTIID4.B37vbIFE.dpbs>

IMÁGENES

Barrera, E., Bermúdez, C., Sequeira, N., Moreira, B., Martínez, D., & Mayorga, D. (2014). *Estrategias competitivas genéricas de Porter (1982)*. Retrieved from <http://es.slideshare.net/darwing251085/estrategias-genericas-de-porter>

“*El Reloj Estratégico de Bowman*”. (2013). Retrieved from http://descuadrando.com/Reloj_estrat%C3%A9gico

O'Leary: «*España no nos puede sancionar*». (2013). Retrieved from <http://www.burbuja.info/inmobiliaria/archive/index.php/t-338211.html>

LIBROS

Guerras Martín, L. & Navas López, J. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Aranzadi. Cap. 7.

TESIS

Btsh, F. (2010). *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado?* (Licenciatura). Universidad de San Andrés (Argentina). (pp. 14-23).

Daguerre, H. (2009). *El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI* (Licenciatura). Universidad ORT Uruguay, Facultad de Ingeniería. (pp. 9-10).

WEBGRAFÍA

Aranda Ogayar, M. *ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS*. ciberconta.unizar.es. Retrieved 14 June 2016, from <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>

Estrategias genéricas de Michael Porter. (2014). Crecenegocios.com. Retrieved 28 August 2016, from <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

Las aerolíneas del grupo Thomas Cook serán las primeras compañías chárter en adoptar todas las soluciones del paquete Altéa Suite. (2014). Amadeus.com. Retrieved 28 August 2016, from http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_MX-MX/P%C3%A1gina-inicial-de-Amadeus/Noticias-y-eventos/Noticias/2014_11_18_ES_Las-aerol%C3%ADneas-del-grupo-Thomas-Cook/1259083005954-Page-AMAD_DetailPpal?assetid=1319612042143&assettype=PressRelease_C

Matamoros, I. (2015). *Las aerolíneas más ecológicas*. *Ecología Verde*. Retrieved 24 July 2016, from <http://www.ecologiaverde.com/aerolineas-ecologicas/>

P., R. (2012). *Thomas Cook elimina los descuentos 'online' en el Reino Unido | Noticias de | Revista de turismo*. Preferente.com. Retrieved 28 August 2016, from <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/touroperadores/thomas-cook-elimina-los-descuentos-online-en-el-reino-unido-235733.html>



Rocha, B. (2014). *Marketing presentation - Lufthansa*. prezi.com. Retrieved 28 August 2016, from <https://prezi.com/av-w3qrcupkj/marketing-presentation-lufthansa/>

Ruíz Vázquez, I. (2010). *Ryanair: Su estrategia de comunicación*. Slideshare.net. Retrieved 28 August 2016, from <http://www.slideshare.net/IakiRuizVazquez/ryanair-su-estrategia-de-comunicacin>

Thomas Cook lanza la mayor campaña de publicidad de su historia | Noticias de turismo. (2012). Preferente.com. Retrieved 28 August 2016, from <http://www.preferente.com/la-chispa/thomas-cook-lanza-la-mayor-campana-de-publicidad-de-su-historia-221026.html>

Viaña, E. (2016). *Iberia centra su estrategia en la experiencia de cliente*. Expansion.com. Retrieved 28 August 2016, from <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/04/12/570cd0ed22601d35238b45bb.html>













VII. ANEXOS

Ilustración VII. 1 O'Leary, "España no nos puede sancionar".



Fuente: www.burbuja.info

Tabla VII. 1. Lista de países con su número y porcentaje de aerolíneas, y su color correspondiente.

	EEUU	89	19,14%
	REINO UNIDO	59	12,69%
	JAPÓN	27	5,81%
	CANADÁ	19	4,09%
	INDIA	19	4,09%
	ESPAÑA	16	3,44%
	FRANCIA	16	3,44%
	RUSIA	15	3,23%
	ALEMANIA	14	3,01%
	AUSTRALIA	13	2,80%
	BÉLGICA	11	2,37%
	ITALIA	11	2,37%

	OTROS	143	31,64%
	MALASIA	7	1,51%
	BULGARIA	6	1,29%
	CHINA	6	1,29%
	PAISES NAJOS	6	1,29%
	PORTUGAL	6	1,29%
	SUECIA	6	1,29%
	TURQUIA	6	1,29%
	COLOMBIA	5	1,08%
	GRECIA	5	1,08%
	ISLANDIA	5	1,08%
	NORUEGA	5	1,08%
	AUSTRIA	4	0,86%
	CUBA	4	0,86%
	HONG KONG	4	0,86%
	SUDAFRICA	4	0,86%
	UCRANIA	4	0,86%
	FINLANDIA	3	0,65%
	IRLANDA	3	0,65%
	LETONIA	3	0,65%
	POLONIA	3	0,65%
	REP COREA	3	0,65%
	RUMANIA	3	0,65%
	SUIZA	3	0,65%
	TAIWAN	3	0,65%
	ESTONIA	2	0,43%
	ETIOPIA	2	0,43%
	KENIA	2	0,43%
	LIBIA	2	0,43%
	LITUANIA	2	0,43%
	MAURICIO	2	0,43%
	MEXICO	2	0,43%
	NUEVA ZELANDA	2	0,43%
	SENEGAL	2	0,43%
	SINGAPUR	2	0,43%
	TAILANDIA	2	0,43%
	VENEZUELA	2	0,43%
	ARGELIA	1	0,22%

	ARGENTINA	1	0,22%
	BRASIL	1	0,22%
	CAMERUN	1	0,22%
	CHILE	1	0,22%
	CHIPRE	1	0,22%
	CROACIA	1	0,22%
	DINAMARCA	1	0,22%
	EL SALVADOR	1	0,22%
	EMIRATOS ARABES	1	0,22%
	ESLOVAQUIA	1	0,22%
	FILIPINAS	1	0,22%
	ISLAS CAIMAN	1	0,22%
	JORDANIA	1	0,22%
	KUWAIT	1	0,22%
	LUXEMBURGO	1	0,22%
	PANAMA	1	0,22%
	REP CHECA	1	0,22%
	RUANDA	1	0,22%
	SERBIA	1	0,22%
	SRI LANKA	1	0,22%
	SUDAN	1	0,22%
	TRINIDAD Y TOBAGO	1	0,22%
	TUNEZ	1	0,22%
	UZBEKISTAN	1	0,22%
		452	100%

Fuente propia

Tabla VII. 2. Reparto del mercado aéreo en los diferentes modelo de negocio.

SOSTENIBLES	26,21%
LOW COST	34,30%
LEGACY	33,01%
CHÁRTER	18,12%
REGIONAL	12,30%
OTROS	2,27%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII. 5. Resumen de repeticiones de las palabras asignadas a las Chárter por países.

	EEUU	REINO UNIDO	JAPON	CANADA	INDIA	ESPAÑA	FRANCIA	RUSIA	ALEMANIA	AUSTRALIA	BELGICA	ITALIA
1P-1R	6	4	2	2		4	1	2	1	3	3	1
1P-2R	4	2		1		1	1			1		2
1P-3R	1						1					
1P-4R		1										
1P-5R												
2P-1R	4			1	1	2	1					
2P-2R	2											
2P-3R	1											
3P-1R												
SI	18	7	2	4	1	7	4	2	1	4	3	3
NO	71	52	25	15	18	9	12	13	13	9	8	8
TOTAL PAIS	89	59	27	19	19	16	16	15	14	13	11	11
% PAIS	20,22%	11,86%	7,41%	21,05%	5,26%	43,75%	25,00%	43,33%	7,14%	30,77%	27,27%	27,27%
% TOTAL	5,83%	2,27%	0,65%	1,29%	0,32%	2,27%	1,29%	0,65%	0,32%	1,29%	0,97%	0,97%
	32,14%	12,50%	3,57%	7,14%	1,79%	12,50%	7,14%	3,57%	1,79%	7,14%	5,36%	5,36%
												18,12%
												100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII. 6. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a las Regionales por países.

	EEUU	REINO UNIDO	JAPON	CANADA	INDIA	ESPAÑA	FRANCIA	RUSIA	ALEMANIA	AUSTRALIA	BELGICA	ITALIA
R	13	1	5		1	2	1		2	2		1
E	2				2				2			
G	1											
I	1											
O	1		1									
N	18	1	6	0	3	2	1	0	4	2	0	1
A	71	58	21	19	16	14	15	15	10	11	11	10
L	89	59	27	19	19	16	16	15	14	13	11	11
TOTAL PAIS	20,22%	1,69%	22,22%	0,00%	15,79%	12,50%	6,25%	0,00%	28,57%	15,38%	0,00%	9,09%
% PAIS	5,83%	0,32%	1,94%	0,00%	0,97%	0,65%	0,32%	0,00%	1,29%	0,65%	0,00%	0,32%
% TOTAL	47,37%	2,63%	15,79%	0,00%	7,89%	5,26%	2,63%	0,00%	10,53%	5,26%	0,00%	2,63%
												12,30%
												100,00%

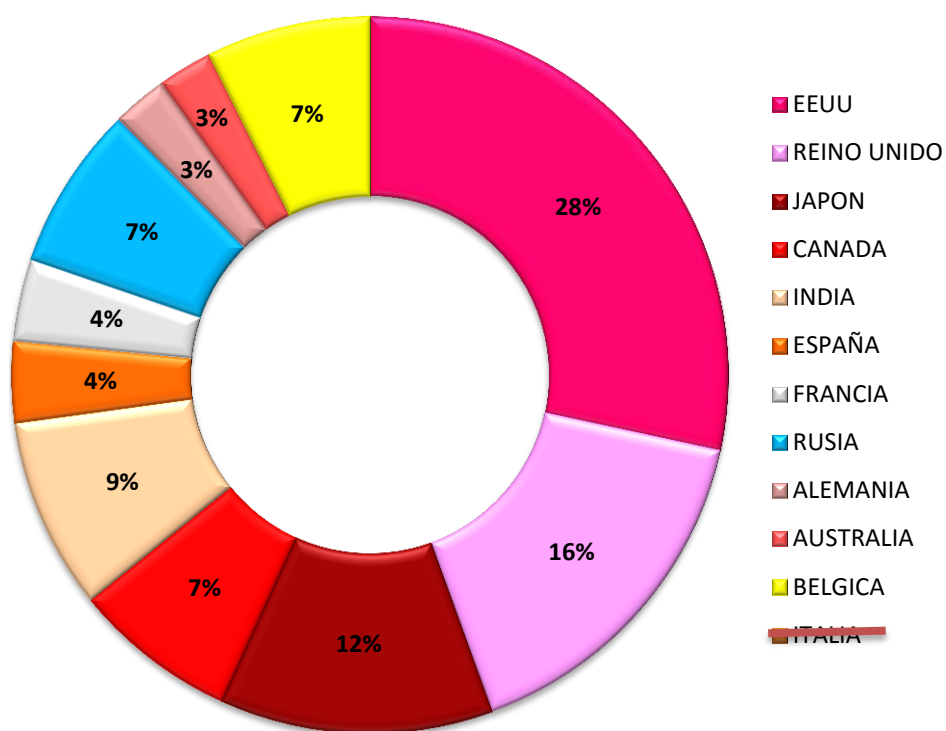
Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII. 7. Resumen de las repeticiones de las palabras asignadas a los países con aerolíneas Sostenibles.

	EEUU	REINO UNIDO	JAPON	CANADA	INDIA	ESPAÑA	FRANCIA	RUSIA	ALEMANIA	AUSTRALIA	BELGICA	ITALIA
S	10	5	4	4	6	1	3	2	2		3	
O	6	7	2			2		4				
S												
T												
E	3	1	2		1					2	3	
N	2	2	2	1								
I				1								
B	2											
>4P->2R												
I	23	13	10	6	7	3	3	6	2	2	6	0
L	66	46	17	13	12	13	13	9	12	11	5	11
I												
D	89	59	27	19	19	16	16	15	14	13	11	11
TOTAL PAIS												
% PAIS	25,84%	22,03%	37,04%	31,58%	36,84%	18,75%	18,75%	40,00%	14,29%	15,38%	54,55%	0,00%
% TOTAL	7,44%	4,21%	3,24%	1,94%	2,27%	0,97%	0,97%	1,94%	0,65%	0,65%	1,94%	0,00%
	28,40%	16,05%	12,35%	7,41%	8,64%	3,70%	3,70%	7,41%	2,47%	2,47%	7,41%	0,00%
												26,21%
												100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico VII. 1. Porcentaje de las aerolíneas sostenibles por países.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII. 8. Resumen en porcentajes por países.

	EEUU	RU	JAPON	CANADA	INDIA	ESPAÑA
SOSTENIBLE	25,84%	22,03%	37,04%	31,58%	36,84%	18,75%
LOW COST	31,46%	57,63%	18,52%	31,58%	68,42%	18,75%
LEGACY	44,94%	16,95%	33,33%	31,58%	21,05%	31,35%
CHARTER	20,22%	11,86%	7,41%	21,05%	5,26%	43,75%
REGIONAL	20,22%	1,69%	22,22%		15,79%	12,50%
	116,84%	88,13%	81,48%	84,21%	110,52%	106,35%
	-16,84%	11,87%	18,52%	15,79%	-10,52%	-6,35%

	FRANCIA	RUSIA	ALEMANIA	AUSTRALIA	BELGICA	ITALIA
	18,75%	40%	14,29%	15,38%	54,55%	
	25%	13,33%	21,43%	15,38%	45,45%	9,09%
	43,75%	46,67%	42,86%	7,69%	18,18%	45,45%
	25%	13,33%	7,14%	30,77%	27,27%	27,27%
	6,25%		28,57%	15,38%		9,09%
	100,00%	73,33%	100,00%	69,22%	90,90%	90,90%
	0,00%	26,67%	0,00%	30,78%	9,10%	9,10%

Fuente: Elaboración propia.

