

---

# Documentos Especiales

---

## PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS AÉREAS

María Alejandra Gazzera<sup>\*</sup>  
Universidad Nacional del Comahue  
Neuquén – Argentina

**Resumen:** El presente trabajo es parte del informe final de la Tesis de Maestría “El Valor Entregado Superior a través de la Cadena de Valor aplicado al sector del Transporte Aéreo Regional”. Se intenta contribuir a la gestión de marketing de las empresas aéreas con mayor profundidad, mediante una propuesta de implementación de cadena de valor.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad-cadena de valor- valor superior-empresas aéreas.

**Abstract:** Value Chain Proposals for the Search of Competitive Advantages in Airlines. This paper is part of the final report of the Master Thesis “The superior gifted value through the value chain applied to the sector of regional air transportation” carried out by the author in the city of Neuquén, Argentina. Her objective was to contribute to the marketing management of airlines with deeper reach, through an implementation proposal of a value chain.

**KEY WORDS:** competitiveness, value chain, superior value, airlines.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del proceso de búsqueda de ventajas competitivas de una empresa, se puede plantear como un esfuerzo que se sigue en tres grandes líneas de actuación: la búsqueda centrada en la empresa, centrada en el entorno, y centrada en los competidores. Si bien la búsqueda de ventajas competitivas está estrechamente interrelacionada y vinculada entre las tres líneas, el presente trabajo se centrará en la primera de ellas, es decir, al interior de la empresa, sin perder de vista la relación que tienen las empresas con su entorno o mercado, mediante la aplicación de la cadena de valor de Michael Porter (1999) adaptada a las

---

<sup>\*</sup> Licenciada en Turismo por la Universidad Nacional del Comahue, Argentina, y Master en Marketing de Servicios, Facultad de Turismo de la UNC, Facultad de Economía del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la California State University (EEUU). Se desempeña como Profesora Asociada en la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue, Argentina, institución en la cual también integra equipos de Investigación y Extensión y es Directora del Departamento de Servicios Turísticos. E-mail: azzerrarios@infovia.com.ar.

empresas aéreas que operan desde y hacia la ciudad de Neuquén, puerta de entrada a la Patagonia Argentina.

Las empresas aéreas Aerolíneas Argentinas/ Austral, Southern Winds, Dinar, AIRG (ex LAPA) han apoyado y colaborado para que la presente investigación se haya podido concretar con éxito.

Es importante destacar que no existen estudios de este tipo en el sector mencionado en Argentina, pero en otros sectores productivos y aún en empresas aéreas de otros países, la cadena de valor ha demostrado su utilidad como tecnología de reflexión estratégica para generar valor en el cliente y para dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la consolidación o creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, sobretodo, en mercados altamente turbulentos como el actual.

En función de lo señalado, el objetivo general que guió esta investigación fue generar una propuesta de implementación de cadena de valor que ayude a mejorar la gestión de marketing de las empresas aéreas que operan desde y hacia la ciudad de Neuquén.

Los objetivos específicos fueron, por un lado, determinar las actividades primarias y de apoyo en las empresas del transporte aéreo de pasajeros regional; y por el otro, identificar e indagar los principales indicadores que generan valor para cada una de las actividades.

## **METODOLOGÍA**

La perspectiva teórica utilizada se basa en el Modelo Genérico de Cadena de Valor de Porter (1999). De acuerdo a los objetivos planteados, resultó de mayor utilidad diseñar Cadenas de Valor que reflejen en forma específica las tareas dentro de un sector de servicios en particular, de modo que se adecuó la cadena de valor Genérica a las características de las empresas aéreas que operan en la ciudad de Neuquén. La redefinición de sus dimensiones e indicadores la convierten en un instrumento útil para la toma de decisiones ya que, permitirá, a las empresas aéreas, visualizar su posición en el mercado con respecto a su competencia y la manera de encontrar los indicadores de valor para generar ventajas competitivas sostenibles.

Teniendo en cuenta las particularidades de las empresas de servicios en general y de las empresas aéreas en particular, se redefinieron algunos de los términos de la cadena de valor genérica, a efectos de evitar confusiones. En tal sentido la "infraestructura" planteada por Porter, se desagregó en "Alta Dirección" y "Soporte Físico", de acuerdo a la propuesta de Serra y Kastika (1994).

Tomando en cuenta los objetivos del estudio y la no-utilización de esta estrategia de marketing en las empresas aéreas, se utilizó el diseño exploratorio de tipo cualitativo, por lo

cual no se pretende que los datos vertidos en el presente trabajo sean concluyentes. La metodología utilizada puede resumirse en la concreción de tres etapas:

*Primera etapa:* Mediante la búsqueda de datos en fuentes secundarias, se intentó indagar acerca de posibles indicadores de las actividades primarias y de apoyo.

El aporte del análisis de estos datos, extraídos de la investigación “Marketing y Calidad de los servicios en el transporte aéreo comercial. Caso Patagonia” (Settembrino et al. 2000), permitieron avanzar en la primera grilla de construcción de indicadores de la cadena de valor. Se hace explícitamente referencia a esta información, debido a que los fines del estudio resultaron ser la única fuente de información que refleja la opinión de los pasajeros de las líneas aéreas que operan en la región patagónica.

*Segunda etapa:* Consistió en la búsqueda de información primaria mediante entrevistas en profundidad aplicadas a los gerentes de las líneas aéreas ya mencionadas que operan en la ciudad de Neuquén.

Estas entrevistas giraron en torno a una serie de preguntas que apuntaban a detectar y generar una exhaustiva batería de indicadores de las actividades *primarias* y de *apoyo* de la cadena de valor adaptada.

*Tercera etapa:* Sobre la base de la primera grilla de indicadores de las actividades para la cadena de valor, resultado tanto del análisis de los datos de fuentes secundarias como de los resultados de las entrevistas, se procedió a efectuar una clasificación y definición de las actividades primarias y de apoyo de la *cadena de valor* para las líneas aéreas, como a continuación se detalla (ver Figura 1).

La división en dos amplios tipos de actividades -primarias y de apoyo- se estableció a partir de que las primeras se encuentran involucradas directamente en la creación del servicio y su venta, así como asistencia posterior a la venta. Las de apoyo se establecieron en función de que actúan como coordinadoras de las demás funciones de la empresa y no están asociadas a alguna en particular. En este grupo se encuentran: Alta Dirección, Soporte Físico, Compras, Tecnología. Es importante destacar que existen posibles asociaciones entre actividades como la administración de los Recursos Humanos, la Tecnología, el Soporte Físico y las Compras con las actividades primarias específicas o la cadena en su conjunto. En el caso de la Alta Dirección estaría asociada a toda la cadena y no a alguna actividad primaria en particular.

Finalmente, fueron nuevamente revisados los indicadores propuestos por los gerentes y los rescatados de la información secundaria, lo cual dio lugar a la propuesta completa de Cadena de Valor, con sus respectivos indicadores, a saber (ver Figuras 2 a 10):

- **Facilidades de acceso al cliente**

- Registro de las empresas en la guía telefónica
- Variedad de líneas telefónicas
- Acceso telefónico rápido
- Amplitud en los horarios de atención al público
- Oficinas de Venta de pasajes céntricos
- Call Center 0800
- Sistema automatizado de reservas y expendio de pasajes
- Página Web institucional de la compañía
- Sistema de recogida anticipada de pasajes
- Pasajes endosables en todas las líneas aéreas
- Flexibilidad en la compra a bordo de pasajes
- Tickets pre-pagos

- **Operaciones de servicio efectivo**

- Frecuencia directa a los principales destinos
- Combinaciones y conexiones de vuelo en el día
- Puntualidad en la salida y llegada de vuelos
- Servicios de comida y bebida a bordo en todas las escalas
- Naves de última generación
- Generosa regulación del exceso de equipaje
- Sistema de entrega a domicilio de los pasajes
- Sistema de entrega a domicilio de tarjetas de embarque
- Servicios a clientes en tránsito
- Procedimientos de check in/out ágiles
- Procedimientos de reservas y expendio de pasajes ágiles
- Seguimientos del listado de pasajeros en el Pre-Embarque

- **Marketing y ventas**

- Programas para viajeros frecuentes
- Incorporación de la "óptica del cliente en el diseño del servicio"
- Utilización de diferentes canales de distribución del servicio
- Plan de incentivos a intermediarios en función de la producción
- Muchas opciones de precios
- Investigación de mercados sistematizados
- Planes de atención especial para personas especiales

- Plan de campañas de seguridad para el cliente
- Programas de publicidad y promoción
- Utilización de fuerzas de ventas
- Capacidad y experiencia en el lanzamiento de nuevos productos
- Publicaciones propias de la empresa
- Alianzas estratégicas con otras empresas aéreas
- Alianzas estratégicas con proveedores de servicios de la empresa
- Merchandising en los puntos de venta
- **Servicios de post venta**
  - Plan de seguimiento del cliente
  - Sistema de recepción de felicitaciones y resolución de quejas
  - Devoluciones sin cargo
  - Sistema automatizado de búsqueda de equipaje
  - Sistema de recuperación de clientes
- **Alta dirección**
  - Manual de identidad corporativa
  - Conformación de estructuras organizacionales flexibles a los cambios
  - Existencia de misión explicitada y compartida por todo el personal
  - Apoyo de la alta gerencia a la incorporación de ideas creativas para la empresa
  - Relación fluida con la competencia y proveedores
  - Toma de decisiones descentralizadas
  - Participación del personal organizando “círculos de calidad”
  - Participación del personal organizando “círculos de reducción de costos”
- **Soporte físico**
  - Señalización exterior de oficinas de venta
  - Decoración y ambientación interior de las oficinas
  - Decoración y ambientación de las aeronaves
  - Mobiliario adecuado
  - Aire acondicionado y calefacción central
  - Iluminación y música funcional
  - Uniforme del personal
  - Homogeneidad en el equipamiento de las oficinas de venta y aeropuerto
  - Limpieza y conservación de las oficinas de venta y aeropuerto
  - Limpieza y conservación de las aeronaves
  - Salones VIP en los aeropuertos
  - Área de *chek in* individual de la compañía

- Material de esparcimiento a bordo
- Variedad de comidas y bebidas a bordo
- Mantenimiento local de las aeronaves
- **Recursos Humanos**
  - Métodos de formación del personal en contacto directo con la clientela para el trato amable, respetuoso y personalizado
  - Test psicológicos para la contratación del personal
  - Incorporación del personal con disposición a comprometerse con la empresa
  - Sistema de incentivos para empleados según volúmenes de venta u otros
  - Personal sindicalizado de vuelo y tierra
  - Plan de rotación de personal en los distintos sectores
  - Movilidad interna del personal mediante concursos
  - Formación del personal para brindar diferentes alternativas al pasajero
- **Tecnologías**
  - Organización administrativa y contable computarizada y redes de comunicación fluida en la empresa
  - Programas y sistemas aplicados a la mejora de la gestión y control
  - Sistemas de información de marketing sistematizado en la empresa
  - Investigación de nuevas tecnologías para la reducción de costos y racionalización de insumos
  - Tecnología aplicada a mantenimiento de aeronaves
- **Compras**
  - Plan de abastecimiento de repuestos para mantenimiento correctivo preventivo de aeronaves
  - Plan de aprovisionamiento y control de catering en las aeronaves
  - Plan de abastecimiento de insumos de oficina
  - Sistema de leasing u otros para la compra de activos

Concluida esta actividad, se procedió a entrevistar nuevamente a los gerentes de las empresas aéreas. El objetivo de esta tarea fue aplicar la Cadena de Valor resultante de las etapas anteriores a efectos de responder a los objetivos e interrogantes planteados. A su vez, esta actividad se realizó en dos etapas:

#### *Etapas 1*

Consistió en conocer como podría reordenarse o reagruparse un grupo de actividades de valor, unidas a partir de la percepción de los gerentes de las líneas aéreas.

Las actividades fueron puestas libremente y no se respetó orden alguno. La escala utilizada fue de 1 a 9, donde 1 = más importante y 9 = menos importante.

## Etapa 2

Consistió en que los gerentes señalaran la existencia -o no- de cada uno de los indicadores generadores de valor propuestos.

Paralelamente, debían determinar cuan importante (desde sus percepciones) son esos indicadores para generar valor. La escala utilizada fue de 1 a 4.

Asimismo, y a los efectos de profundizar más respecto a la importancia de los indicadores propuestos para generar valor, se les solicitó que de no poseer el indicador propuesto igualmente realizaran una evaluación respecto al grado de importancia que tendrían para generar valor.

Resulta de interés rescatar algunas conclusiones de esta última etapa metodológica a saber:

- Todas las empresas coinciden al otorgarle el primer orden de importancia a la “Alta Dirección”.
- En el segundo orden figuran “Recursos Humanos” y la actividad “Marketing y Ventas”.
- En el séptimo lugar figura “Tecnología”.
- “Compras” se encuentra en el octavo lugar.

El orden otorgado al resto de las actividades fue disperso y varió de acuerdo a la compañía, por ejemplo “Facilidades de Acceso al cliente” ocupó los lugares 3º (Dinar); 4º (SW); 5º (Ar/Au) y 7º (ARG) y “Operaciones del servicio Efectivo” el 3º (AR/ AU); 4º (DINAR); 5º lugar (ARG); en cuanto a “Servicios de Post venta” ocupó los lugares 5º (DINAR) 6º (AR/ AU); 7º (SW) y 9º para AIRG.

- Sobre un total de 84 ítem o indicadores evaluados, el 55% (46) son compartidos entre las cuatro empresas analizadas y fueron evaluados entre “extremadamente importantes” e “importantes”. El resto de los indicadores que dicen *no poseer* varían entre empresas, pero en cuanto a estos últimos, también son considerados en su mayoría entre “extremadamente importantes” e “importantes”.

- Los indicadores menos valorados por los gerentes -independientemente de que posean o no ese atributo- fueron: “Sistema de recogida anticipada de equipajes”; “Flexibilidad en la compra de pasajes”; “Servicios de comidas y bebidas a bordo en todas las escalas”; “Sistema de entrega a domicilio de tarjetas de embarque”; “Merchandising”; “Devoluciones de pasajes sin cargo”.

- La actividad "Servicio de Post Venta" fue la que menos desarrollaron las empresas.
- En lo que respecta a "Recursos Humanos" sólo dos de los ítem coinciden en todas, como el "plan de formación del personal en contacto directo" con la clientela para el trato amable, respetuoso y personalizado y la "formación del personal para brindar diferentes alternativas al pasajero".
- Los ítem que no poseían *ninguna* de las cuatro empresas señaladas son: "Flexibilidad en la compra de pasajes"; y "Merchandising" en los puntos de venta.

## CONCLUSIONES

Las entrevistas personales realizadas a los gerentes, dieron cuenta de una falta de reconocimiento de la dimensión interna de las propias fuerzas y debilidades empresariales. Si bien la "situación económica del país" es en parte responsable de la actual crisis del sector aéreo, como fue reiteradamente mencionado, existe otra dimensión de análisis de la problemática, que es la propia empresa y su capacidad para generar estrategias basadas en la creatividad y en la innovación. La propuesta del análisis de valor entregado superior a los clientes a través de la cadena de valor es, sin duda, una de las formas más apropiadas para examinar la ventaja competitiva.

Como resultado de la aplicación de las distintas etapas metodológicas, los aspectos más interesantes para destacar son los siguientes:

- La Alta Dirección es la única actividad de la cadena de valor en la que existe absoluta coincidencia por parte de todas las empresas analizadas, y a la que consideraron "importante" para generar valor y diferenciación.
- Las actividades que en mayor o menor medida influyen en la creación de valor para una empresa aérea se encuentran involucradas en la propuesta de cadena de valor.
- No existe en principio ninguna empresa aérea en estudio que se destaque claramente de los demás.
- Las necesidades de los consumidores no orientan a las empresas aéreas y menos aún éstas no han logrado todavía crear una visión orientada hacia la conservación del cliente.

Sin embargo, si se tiene en cuenta que la característica clave para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo debe ser única, es decir difícilmente imitable por la competencia y basada en una fortaleza de la empresa, ninguna de las características que se atribuyen a las empresas como exclusivas, responderían a esa premisa. En primer lugar, los

misimos son servicios fácilmente imitables; en segundo lugar, no han tenido continuidad en el tiempo sino que aparecen como coyunturales de acuerdo a lo expresado por los mismos gerentes; y tercero, no se obtienen de algún punto fuerte de la empresa sencillamente porque de las entrevistas realizadas en ningún momento lo habían tenido presente como tal. Evidentemente, las empresas exitosas no ganan por ser los mejores en un detalle, ganan porque tienen un sistema de competencia centrales, un sistema de actividades en el que todas están integradas.

Cualquier decisión en torno a la calidad y el valor *que no considere a los clientes*, puede ser errónea. Para brindar una idea de la importancia que esto reviste, es bastante significativo -y sólo a título de ejemplo- resaltar la opinión de AIRG, cuyo representante manifestó que no percibe como importante la necesidad de generar "campañas de seguridad para el cliente", cuando ha sido demostrado que la seguridad es el aspecto más valorado por los pasajeros de empresas de transporte aéreo. La segunda tiene que ver con los servicios de post venta en las que el plan de seguimiento al cliente, y el sistema de recuperación de clientes no son actividades realizadas por todas.

Las empresas deben comprender que cuánto más fuerte es la relación que construyan con sus clientes, mayor debería ser la inversión para fortalecerla.

Asimismo, la información de cada una de las interacciones con el cliente debe ser utilizada por toda la organización. De esta manera: a) el área de marketing puede diseñar mejor el *target* de sus productos; b) el personal de venta puede tener en cuenta las necesidades del cliente, lo que permitirá ofrecer productos relacionados; y c) el área de atención al cliente puede fortalecer la comunicación y la relación con el cliente.

Es necesario que todas las tecnologías trabajen juntas para crear experiencias consistentes con el cliente. La idea no es enfocarse sólo en una tecnología, el secreto estará en averiguar cual es la tecnología que mejor ayude al cliente *target* para lograr su fidelización.

Con el fin de profundizar en las relaciones entre las actividades, en términos de competitividad, en el entorno general y sectorial en que operan, se sugiere que las empresas identifiquen cuales son los competidores más importantes para luego valorizar sus propias cadenas que en este caso son aportadas por este trabajo, tanto en el ámbito de las actividades primarias y de apoyo como de los distintos indicadores de valor.

La utilidad de la propuesta se verá incrementada si los gerentes identifican los eslabones actuales y potenciales que si bien son cruciales para la ventaja competitiva, no fue posible determinarlos durante el desarrollo del presente trabajo, ya que con frecuencia son sutiles y pasan desapercibidos aún para los propios gerentes. "La identificación de los eslabones es un

proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras" (Porter, 1999).

Asimismo, el aporte de los indicadores de generadores de valor detectados y consensuados con los gerentes de las líneas aéreas, permitirán medir el grado de fortaleza o debilidad partiendo de la percepción del cliente. Si al análisis interno en el ámbito de negocios se le sumara el del entorno externo, sería posible entonces formular estrategias competitivas de diferenciación sostenibles en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Porter, M. E.**

1999 Ventaja competitiva. Creación y mantenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA, México

**Settembrino H, Tamagni L, Donoso G, Gazzera A, Lombardo L. Arévalo S y Zanfardini M.**

2000 Proyecto de investigación Marketing y calidad en los servicios del transporte aéreo comercial. Caso Patagonia Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén

**Serra, R. y Kastika, E.**

1994 Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Ediciones Macchi, Buenos Aires

Recibido el 15 de noviembre de 2002

Correcciones recibidas el 28 de febrero de 2003

Aceptado el 03 de mayo de 2003

Arbitrado anónimamente