

Segmentando sin reflejar los valores del consumidor: Estrategia de precios en las aerolíneas tradicionales

Objetivo

Estado de la Industria

Necesidad de segmentar

Problemática a considerar

Acciones propuestas

Guillermo Peña
Agosto 2, 2005
UCEMA

Objetivo

- Reforzar la idea de que la estrategia de precios forma parte del diseño del producto, pues ahí capturas el valor creado para los pasajeros.

En el caso de las Aerolíneas tradicionales del mercado americano, deben pensar no sólo en competitividad tarifaria, sino complementar con otras iniciativas.

Estructura de la presentación

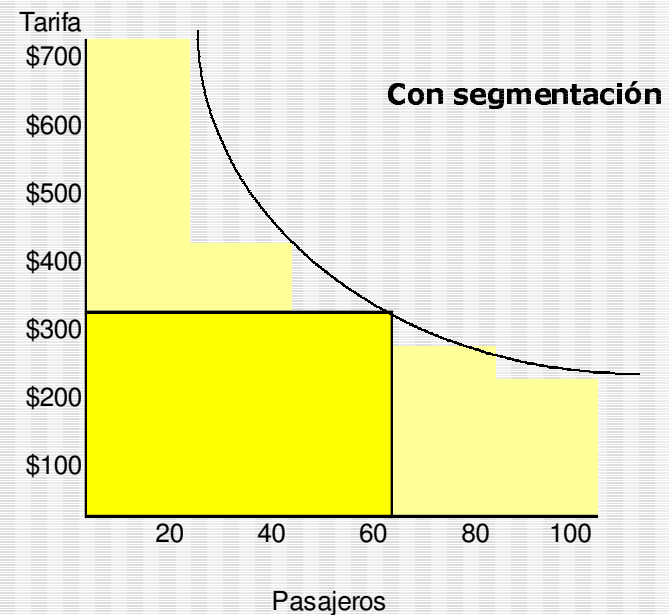
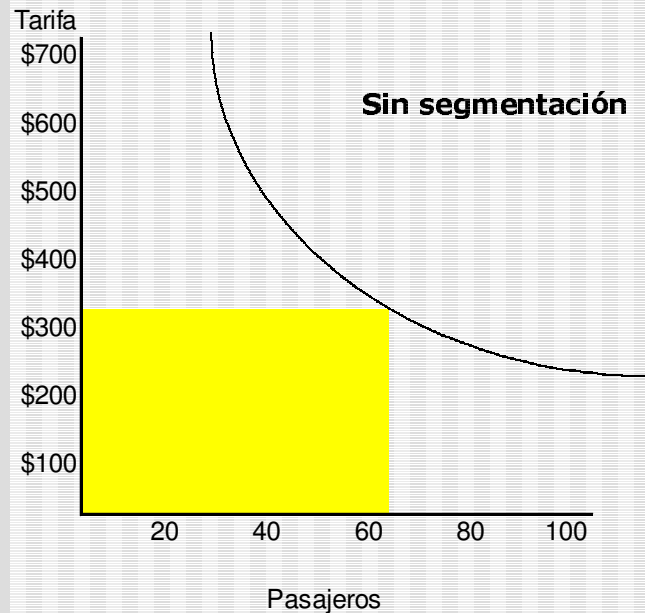
- Breve introducción a la industria.
 - Amenaza de las aerolíneas de bajo costo.
- Segmentación y su relación con la estructura tarifaria (Revenue Management.)
- Propuestas para añadir valor al producto de las aerolíneas tradicionales.

Estado actual de la Industria

- Las llamadas aerolíneas de bajo costo controlan ya el 26% del mercado doméstico de EEUU.
 - El fenómeno tiene imitadores en el resto del mundo.
 - Ryanair, EasyJet, Air Asia, Gol.
- Las seis aerolíneas tradicionales más grandes se encuentran con problemas de bancarrota
 - United y USAir en chapter 11.
 - Delta y Northwest a punto de entrar.
 - American y Continental renegociaron contratos.
- Las aerolíneas tradicionales reducen tarifas y simplifican estructura tarifaria
 - Independiente de las reducciones de costo y los problemas derivados de petróleo a \$60usd.

Origen de la segmentación y estructuración tarifaria.

El ingreso se identifica como el área amarilla



- Pero tu estructuración tarifaria debe
 - Identificar las causas por las que algunos pasajeros están dispuestos a pagar más por el mismo aparente servicio.
 - Poner barreras que eviten canibalización entre segmentos.

En el caso de las aerolíneas....

- Han hecho un buen trabajo en poner las barreras
- Han establecido una muy compleja estructura tarifaria que segmenta por todas las razones imaginables:
 - Identificación de pasajero
 - Diseño de producto
 - Tiempo de compra
 - Lugar de compra
 - Cantidad de compra
 - Paqueteo, etc.

Pero aúna si la aerolínea tradicional ha sido golpeada por nuevos competidores de bajo costo, y su reacción ha sido empatar tarifas menores.

Las grandes aerolíneas han bajado tarifas, mas deben complementarlo.

¿Cómo?

1. Simplificando estructura tarifaria.
2. Disminuyendo sensibilidad al precio.
3. Aprovechando la reacción de la competencia.
4. Orientando política de distribución.
5. Explotando ventajas competitivas.

1. Simplificar estructura

- Los niveles tarifarios deben reflejar cambios en la valoración de los pasajeros.
 - Se segmenta hoy por comportamiento no por valoración.
 - Analizar caso a caso las restricciones a las que no son sensibles los pasajeros
- Reducir dispersión entre tarifas altas y bajas para evitar percepción de inequidad.
 - Menos del 7% de los ingresos de las grandes aerolíneas provienen de las tarifas más altas de último minuto.
- Apoyar estrategia de venta directa a través de Internet.
 - Requiere un producto simple y fácil de entender.

2. Disminuir sensibilidad al precio de pasajeros

- Que los compradores de tarifas bajas sacrifiquen algún beneficio.
 - Viajen en sillas de en medio. Equipaje reducido. Comida.
- Que los pasajeros que paguen las tarifas altas sepan lo que obtienen a cambio.
 - Entrega preferencial de equipaje. Upgrades.
- Aumentar el costo de cambio a competencia.
 - Programas de lealtad coordinada con servicio.
- Menos publicidad en base a precio
 - Pero eliminando percepción de no competitividad.

3. Reacción de la competencia.

- Ambiente tarifario estable por petróleo.
 - Combustible es un costo variable.
- Más competitiva a estructura de costos de las aerolíneas tradicionales. (Ej.: vs. Southwest)
 - Renegociaron ya con sindicatos. Mejora en flujos.
- Nuevas inversiones en flota de los LCC.
 - Los costos fijos de las grandes se traducen en un menor breakeven en consideraciones de reducción de precio.
- Problemas de saturación de aeropuertos.

4. Orientar política de distribución.

- Por costos y reconocimiento de marca conviene a la estrategia PULL.
 - Bien ir al canal directo y ventas Internet.
- Sea mental la relación costos fijos/variables y la competitividad por precio.

Peró deben

- Explotar ventaja competitiva en la relación con las agencias de viaje. Franquicias.
 - Agencias contribuyan a diferenciar el producto.
- Y no darte tarifa preferencial al canal directo
 - Dejar a agencias socias participar de negocio.

5. Ventajascapetitivas

- **Competitividadencostos(sinbajarcapalidad).**
 - Proveedores (aviones, aeropuertos, sistemas, sindicatos) asuman riesgo.
- **Diferenciarproductoyevitarvenderprecio.**
 - Dar valor a frecuencias, horarios, cobertura, marca, aeropuertos preferentes, socios comerciales, agencias exclusivas, reenfocar programa de lealtad.
- **Fomentarotrosingresosybuscarnegociosderivadosdemovermuchosconsumidores.**
 - El negocio provenga de proveedores y no del pasajero.
 - Carga, entretenimiento a bordo.

En resumen

- Simplificar estructura y relanzar segmentación.
 - Eliminar inequidad y atacar precio referencia.
 - Ligar valor a precio estudiando sensibilidad a cada restricción tarifaria, eliminando las inefectivas.
 - Enfocar programas de lealtad en premiar mayor negocio del pasajero y no autosuficiencia.
- Dejarse llevar al canal directo (Internet).
 - Pero cerrando la puerta de las grandes agencias a nuevos competidores.
 - Sin otorgar precios preferenciales a canal directo.
 - Determinar estrategia de canal mercado por mercado aprovechando ventajas.