



Cómo usan Internet las líneas aéreas para desarrollar relaciones estables con los clientes

Rodolfo Vázquez Casielles
Catedrático de
Comercialización e
Investigación de Mercados,
Universidad de Oviedo



rvazquez@uniovi.es

Ana M^a Díaz Martín
Profesora Titular de
Comercialización e
Investigación de Mercados,
Universidad de Oviedo



amdiaz@uniovi.es

Ana Suárez Vázquez
Profesora Titular de
Comercialización e
Investigación de Mercados,
Universidad de Oviedo



anasv@uniovi.es

I. Introducción

Los avances de la tecnología de la información, y más concretamente el desarrollo de Internet y su creciente estructura informativa, están transformando la forma en que las empresas se comunican e interactúan con sus clientes. Dicho cambio tecnológico ha puesto a disposición de las organizaciones una nueva y atractiva vía para comercializar sus productos y por ello son muchas las empresas que han creado páginas web corporativas.

Internet es, sin duda, "una nueva tecnología extremadamente importante" (Porter, 2001, p. 63) para empresarios, investigadores, inversores y la sociedad en general. El tamaño y la tasa de crecimiento de los mercados electrónicos de todo el mundo prueban la importancia económica de este fenómeno y la continua aparición en medios de comunicación de noticias relativas a la 'Nueva Economía Digital' evidencia el interés social del tema. Por su parte, el mundo académico no ha quedado al margen de estos cambios y en lo que al márketing se refiere, uno de los retos

35

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El desarrollo de Internet ha puesto a disposición de las organizaciones una nueva y atractiva vía para comercializar sus productos. No obstante, muchas de estas entidades utilizan la red sólo como un medio de comunicación y no como una herramienta de márketing con la que mejorar el servicio ofrecido y crear valor para los consumidores. El objetivo de este trabajo es examinar la importancia de Internet como instrumento para el logro de ventajas competitivas sostenibles entre empresas de todo el mundo pertenecientes a un sector concreto, la industria aérea, presentando una revisión objetiva de las actividades y funciones que las compañías aéreas ofrecen a través de sus páginas web.

EXECUTIVE SUMMARY

The Internet represents a new and attractive way for companies to market their products. However, many entities only use the net as a means of communication and not as a Marketing tool -or set of tools- with which to improve the service offered to the clients and create value for customers. This research work aims to analyze to what extent the Internet can contribute to the achievement of sustainable competitive advantages among organizations from all over the world in a specific sector, the airline industry, presenting an objective review of the activities and functions currently offered by airline companies through their web sites.

Figura 1.

Estrategias y transformación de los modelos de negocio en la industria aérea

1. GRANDES COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES: Dominan al menos un *hub* y forman parte de alianzas globales. Han sido pioneras en la utilización de sistemas electrónicos de información y las que desarrollaron los primeros sistemas computerizados de reservas –antecedentes de los actuales GDS como *Amadeus*, *Galileo* o *Sabre*–. Disponen de una importante flota compuesta por diferentes tipos de aviones. Utilizan estrategias concretas de *yield management* dividiendo el avión en dos o tres clases que ofrecen servicios diferentes. Utilizan los aeropuertos principales de cada país. Tienen una extensa cobertura del mercado y un elevado crecimiento debido a un sistema de gestión integrado de redes. Los segmentos más rentables son los viajeros de negocios, sin olvidar los pasajeros por motivos de ocio –viajes de mayor duración, sensibles al precio, utilizan fines de semana, realizan muy pocos cambios, el viaje se prepara con antelación centrándose en un destino–. La estrategia desarrollada trata de realizar un buen ajuste entre la capacidad del avión y los mejores segmentos de clientes, compitiendo además por los slots que consideran adecuados en los distintos aeropuertos. Cualquier acuerdo de colaboración entre grandes compañías aéreas tradicionales puede incluir diversas acciones (Oum; Park y Zhang, 2000): participaciones de capital, códigos compartidos –compartiendo beneficios y gastos de los vuelos, realizando acuerdos de reserva de asientos y otros tipos de acuerdos de comunicación conjunta, coordinando horarios en un *hub* para ofrecer rápidas conexiones entre sus vuelos– y programas de fidelización.

2. COMPAÑÍAS AÉREAS REGIONALES: Ligadas por acuerdos a las principales alianzas. Sirven como proveedores de pasajeros para sus compañías aéreas tradicionales. Tratan de ser eficientes en costes y dominar los mercados regionales, pretenden buscar sus propios segmentos de mercado y a menudo son las únicas compañías que sirven un determinado aeropuerto. La estrategia pasa por potenciar la habilidad para definir, desarrollar, dominar y proteger sus nichos de mercado. En su lucha por encontrar nuevos segmentos de mercado incrementarán su colaboración con la industria y operadores turísticos para sobrevivir en sus rutas de periferia.

3. COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE: Ofrecen servicios directos punto a punto sin escalas. Utilizan aeropuertos secundarios localizados cerca de los principales centros de población. Las reservas se realizan de forma directa por teléfono o Internet. Tienen un solo tipo de avión. Maximizan la utilización del avión, reduciendo los tiempos de espera en el aeropuerto. Sólo realizan las actividades básicas del transporte, el resto se externaliza. Consiguen ahorros en costes en diversos conceptos: tasas de aeropuertos, mayor densidad de asientos, sin *catering* gratuito, ahorro en ventas por Internet, menores retribuciones al personal, al vender directamente no hay costes o comisiones para los intermediarios.

4. COMPAÑÍAS CHARTER: Integración y relación con operadores turísticos –incluso con grandes compañías hoteleras–. Venden cupos de asientos de avión y no plazas de avión individuales. Pueden perder cuota de mercado en un futuro debido a que cada vez en mayor medida las compañías aéreas tradicionales ofrecen espacio a los diversos operadores turísticos. Tendencia a que las compañías *charter* se integren en la cadena de valor de las compañías aéreas tradicionales. Su perspectiva de futuro depende de la concentración en destinos turísticos con fuerte crecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bieger, Doring y Laesser (2002).



más serios que se le plantea es cómo aprovechar el potencial de Internet para desarrollar relaciones estables con los clientes.

No obstante, son muchas las empresas que en estos momentos sólo usan la red como un medio de comunicación, cuya principal ventaja frente a los medios de masas tradicionales radica en las aplicaciones multimedia que admite, y no como una herramienta de marketing con la que incrementar el conocimiento de la base actual de clientes, para mejorar la calidad del servicio ofrecido y crear valor para los turistas. Así pues, dado que la tecnología va a ser una de las principales fuerzas modeladoras de las relaciones proveedor-usuario, resulta de gran interés examinar qué impacto va a tener Internet sobre la tradicional cadena 'calidad-valor-fidelidad' en el ámbito de los servicios. En un primer esfuerzo por analizar dicha influencia, en el presente trabajo examinaremos la forma en que actualmente están utilizando esta tecnología un tipo particular de empresas turísticas: las compañías aéreas.

PALABRAS CLAVE

Internet, valor para el consumidor, marketing de relaciones, industria aérea.

KEY WORDS

Internet, customer value, relationship marketing, airline industry.

II. El impacto de internet en la industria aérea

La industria del transporte aéreo constituye un factor económico de primer orden, tanto por sus operaciones y cifras de empleo, como por su vinculación con otras industrias relacionadas –tales como el turismo, el transporte de carga, los fabricantes de aviones y sus componentes, la gestión de aeropuertos y los sistemas de control del tráfico aéreo, por citar algunas de ellas–. De hecho, hay pocas industrias a las que se le preste tanta atención desde el gobierno y los medios de comunicación como a las compañías aéreas. Asimismo, el transporte aéreo es una pieza clave en el proceso de globalización que se está produciendo en muchas otras industrias. Los viajes en avión seguros y a bajo coste han acortado desplazamientos que antes llevaban días a sólo unas horas, acelerando de esta manera la expansión del comercio y la integración económica a nivel mundial (Yergin et al., 2000).

Éste es además un sector muy dinámico –ver Figura 1–, que en los últimos años ha experimentado grandes cambios debido a factores políticos y económicos en algunos casos –sobre todo los procesos de desregulación y privatización– y en otras ocasiones a innovaciones tecnológicas, como por ejemplo la aparición de los jets o más recientemente la intensa y rápida adopción de Internet por parte de las líneas aéreas (Miller, 1999).

Los viajes constituyen en la actualidad la categoría más grande de compras a través de la red y la que más rápido crece (Bernstein y Awe, 1999) y, dado que la posibilidad de que en la próxima década se produzca una gran innovación tecnológica en términos del funcionamiento de los aviones es baja, se puede decir que Internet representa una de las mejores

herramientas al alcance de las compañías aéreas para reducir sus costes y mejorar su productividad ofreciendo a los clientes nuevos y mejores servicios.

II.a Internet y la reducción de los costes de distribución

El primero de los beneficios mencionados derivados del uso de Internet, la reducción de costes, es crucial para la rentabilidad de las compañías aéreas, la cual a su vez está estrechamente vinculada al crecimiento económico y los cambios en el entorno político legal. Durante la primera mitad de los 90, la industria aérea sufrió grandes pérdidas no sólo como consecuencia de la recesión económica mundial, sino también por la Guerra del Golfo. En 2000, después de varios años de recuperación y expansión, los resultados de las líneas aéreas comenzaron a deteriorarse otra vez, debido fundamentalmente al encarecimiento del petróleo, la acumulación de retrasos en los aeropuertos y unos costes laborales en aumento. La crisis se agravó de forma definitiva con los atentados del 11 de septiembre de 2001 y, aunque los datos de los primeros meses de este año muestran una recuperación del tráfico aéreo de pasajeros, lo cierto es que las compañías se han visto obligadas a ser más eficientes, centrando muchas de ellas sus esfuerzos en la reducción de costes. En este sentido, Internet ha contribuido a reducir de forma significativa los costes de distribución de la industria aérea en su conjunto, los cuales suponían alrededor de un 15% de los gastos operativos de las líneas y ya han caído por debajo del 10%, esperándose que bajen hasta un 5% o menos en los próximos cinco años (L.E.K. Consulting, citado en Yergin et al., 2000).

Está claro que vender billetes directamente al cliente es más barato que hacerlo a través de los intermediarios tradicionales, y no resulta sorprendente, por tanto, que prácticamente todas las líneas aéreas estén diseñando estrategias para incrementar el porcentaje de billetes vendidos a través de su página web –tales como reducciones en las tarifas de los billetes vendidos a través de la red o promociones vinculadas a la compra de billetes electrónicos–.

Podría decirse, pues, que el papel de Internet en la reducción de los costes de distribución de la industria del transporte aéreo de pasajeros era enteramente predecible. Menos predecible, quizás, ha sido la influencia de Internet en el fortalecimiento de las relaciones con los viajeros, aspecto que pasamos a comentar con mayor detalle.

El márketing de relaciones resulta especialmente adecuado cuando existe una necesidad continuada o periódica del servicio por parte del cliente y hay varios proveedores alternativos

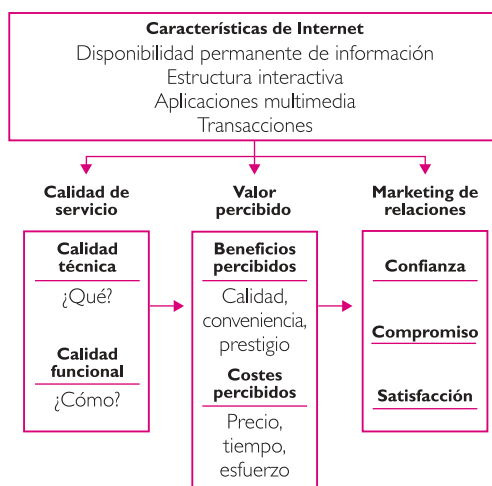
II.b Internet y el márketing de relaciones

Al igual que la reducción de los costes, la adopción de un enfoque relacional es una cuestión crucial en la industria aérea. De acuerdo con Gilbert et al. (1999), el márketing de relaciones resulta especialmente adecuado cuando existe una necesidad continuada o periódica del servicio por parte del cliente y hay varios proveedores alternativos, estando en manos del cliente la elección del suministrador y siendo el cambio de enseña un fenómeno habitual. El sector del transporte aéreo de pasajeros reúne todas estas características y por ello muchas líneas aéreas han convertido el planteamiento relacional en la base de su competitividad, esforzándose en satisfacer a sus clientes y tratando de desarrollar con ellos relaciones a largo plazo. En un primer momento, la necesidad de retener a los clientes dio lugar a la aparición de los programas de viajeros frecuentes, fácilmente imitables y sin capacidad, por tanto, para proporcionar a las empresas una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. A continuación, basándose en la creencia generalizada de que la calidad de servicio incrementa el valor percibido por los clientes y éste a su vez contribuye a fidelizarlos, la mejora de la calidad de servicio y la creación de valor se convirtieron en los objetivos prioritarios de los directivos de las líneas aéreas empeñados en construir relaciones duraderas con los compradores.

Pues bien, con la irrupción en escena de Internet, conceptos tan importantes en la década pasada como el de calidad de servicio, valor percibido y lealtad, lejos de perder importancia, se han hecho más críticos aún, ya que las páginas web tienen un enorme potencial para mejorar todos y cada uno de estos aspectos (Bitner et al., 2000; Parasuraman y Grewal, 2000; Zeithaml et al., 2002; Zineldin, 2000), tal y como se expone en la Figura 2. Concretamente, la disponibilidad permanente de información, la estructura interactiva de las nuevas tecnologías, las aplicaciones multimedia y la capacidad para rea-

El primer beneficio derivado del uso de Internet –la reducción de costes– es crucial para la rentabilidad de las compañías aéreas, la cual a su vez está vinculada al crecimiento económico y los cambios en el entorno político legal

Figura 2
Influencia de Internet en relaciones con clientes.



Las compañías aéreas tienen la oportunidad de ofrecer a los viajeros a través de sus páginas web nuevos servicios, con un mayor nivel de calidad y personalización, y crear así con ellos relaciones estables e individualizadas

40

lizar transacciones, que son características esenciales de las páginas web (Boyle y Alwitt, 1999; Evans y King, 2000; Hart et al., 2000; Jayawardhena y Foley, 2000), permiten:

1- Introducir mejoras tanto en lo que se le da al cliente –calidad técnica– como en la forma en que se le da –calidad funcional– (Bitner et al., 2000; Kardaras y Papathanassiou, 2000; Kolesar y Galbraith, 2000). Así, el diseño de la página web o la rapidez y facilidad de navegación actúan como propiedades de búsqueda o indicadores de calidad que el cliente puede evaluar antes de llevar a cabo una transacción, teniendo pues las aplicaciones multimedia un importante papel en la evaluación de la calidad percibida.

Por otra parte, uno de los tipos de incidentes que mejor recuerdan los clientes al evaluar la calidad del servicio recibido son los relaciona-

dos con el incumplimiento de promesas y los esfuerzos para corregirlos. En este sentido la red facilita enormemente la presentación de quejas a través, por ejemplo, del correo electrónico, al mismo tiempo que los empleados pueden responder mucho más rápido a las reclamaciones que reciben.

No obstante, la ventaja distintiva más relevante de las empresas que ofrecen sus servicios a través de Internet es probablemente la flexibilidad para responder a las necesidades específicas de cada cliente en tiempo real. La disponibilidad permanente de información y la estructura interactiva de las páginas web hacen posible la adaptación de la oferta de la empresa a cada uno de sus clientes, proporcionándoles información personalizada, permitiéndoles que controlen sus experiencias de consumo, todo lo cual repercute positivamente sobre sus percepciones acerca de la calidad del servicio.

2- Diseñar nuevos servicios, comparar precios con mayor rapidez y reducir el tiempo y esfuerzo dedicado a la compra, todo lo cual supone un mayor valor para el cliente (Breitenbach y Van Doren, 1998).

Además de mejorar la calidad de los servicios actuales, a través de Internet se pueden ofrecer nuevos servicios a los usuarios. En el caso particular de las compañías aéreas, además de la reserva y compra *on line*, sus páginas web ofrecen servicios de aviso de cambios de horarios de los vuelos, seguimiento de equipaje perdido, envío personalizado de ofertas, *check-in* electrónico, enlaces con empresas de alquiler de coches, hoteles, y muchos otros aspectos relacionados con los

viajes, como el clima, monedas o planos de los aeropuertos, entre otros.

El consumidor también puede incluir como beneficios recibidos en una interacción electrónica, la conveniencia, el prestigio y la apreciación –beneficios psicológicos–. El hecho de poder acceder a las páginas web de las empresas en el momento y lugar que el consumidor quiera repercute positivamente sobre la conveniencia y el hecho de realizar operaciones en la red implica un cierto conocimiento de las nuevas tecnologías por parte del cliente, lo cual puede estar relacionado con el prestigio y la apreciación.

Por otro lado, parece que Internet ha tenido un impacto positivo sobre los sacrificios monetarios y no monetarios que el cliente debe realizar para adquirir el servicio, ya que la gran facilidad para comparar precios y otras informaciones de las empresas en cuestión de minutos, sentado cómodamente frente a una pantalla, ha hecho que muchas organizaciones ajusten sus precios.

3- Y, finalmente, transformar el intercambio transaccional en intercambio relacional a través de un encuentro interactivo que puede ser adaptado a las necesidades de cada cliente individual (Evans y Wurster, 1999; Gilbert et al., 1999; Zineldin, 2000).

Al analizar el impacto que Internet puede tener sobre las relaciones con los clientes, Bauer et al. (1999) comprobaron que el uso de las tecnologías de la información ayuda a las empresas a generar vínculos personales con el comprador, facilitando una mayor personalización de las experiencias y generando una mayor confianza y compromiso entre las partes. Asimismo, la red permite a las empresas tener un mejor conocimiento de sus clientes a través de las bases de datos de usuarios registrados (Wang et al., 2000) y pueden así asignar recursos a los que sean más rentables (Reichheld y Scheffer, 2000). Además, el uso de canales de distribución múltiple –por ejemplo, añadir Internet a un canal de distribución indirecto– empieza a ser la regla más bien que la excepción para mejorar los resultados de una empresa, lograr un mayor valor percibido y fidelizar al cliente (Buhalis y Licata, 2000; Geyskens et al., 2002; Wu et al., 2003).

Vemos pues que si se supera la etapa en la que Internet se limita a ser un canal más de información y promoción –páginas web equivalentes a folletos electrónicos– y la fase de utilización de la red como un canal de reserva y venta, las compañías aéreas tienen la oportunidad de ofrecer a los viajeros a través de sus páginas web nuevos servicios, con un mayor nivel de calidad y personalización, que les permitan crear y mantener con ellos relaciones duraderas e individualizadas.



III. Estudio exploratorio

Con el objetivo averiguar si las compañías aéreas están aprovechando el potencial de Internet como herramienta relacional con la que incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes, ofreciéndoles más y

mejores servicios adaptados a sus necesidades específicas, hemos llevado a cabo una revisión de un total de 32 páginas web de líneas aéreas, pertenecientes a cuatro alianzas estratégicas de este sector: **Oneworld Alliance, Star Alliance, SkyTeam y Wings** –actualmente desarticulada y configurada por **KLM y Northwest**–.

Para facilitar la descripción de las funciones identificadas mediante la observación directa de las páginas web, los servicios han sido

Figura 3. Información disponible en las páginas web de las líneas aéreas



agrupados atendiendo a su vínculo con las cuatro características esenciales de las páginas web mencionadas en el apartado II.b: disponibilidad permanente de la información, estructura interactiva, aplicaciones multimedia y capacidad para ofrecer servicios complementarios.

Por lo que se refiere a la primera de las características mencionadas, la disponibilidad permanente de información, en el caso particular de las compañías aéreas existen al menos tres tipos de información que pueden ser distribuidos a través de la red (consultar Figura 3):

1. Información sobre los productos: hace referencia a los destinos ofertados, la disponibilidad de plazas, las distintas categorías, sus tarifas y ofertas.
2. Información financiera: incluye datos acerca de la compañía, su historia, su situación financiera y cuestiones de interés para los posibles accionistas o inversores.
3. Otro tipo de información: esta categoría genérica abarca aspectos tales como la localización de las oficinas de venta, la existencia de un

teléfono o dirección electrónica de contacto, información sobre los destinos y similares.

Del examen realizado se desprende que la mayor parte de las compañías son conscientes del potencial de su página web como centro de información y lo están explotando, ofreciendo sobre todo información detallada sobre sus vuelos, lo cual no es de extrañar ya que dicha información es imprescindible para disfrutar del servicio básico que ofrecen. Sin embargo, sorprende un poco ver que aún hay

La mayor parte de las compañías son conscientes del potencial de su página web como centro de información y lo están explotando, ofreciendo sobre todo información detallada sobre sus vuelos

empresas que no dan mucha información sobre sí mismas.

El segundo componente de las páginas web, los servicios interactivos, está relacionado con la adaptación permanente de la oferta a las características de los usuarios (ver Figura 4). En este sentido, entre las prácticas desarrolladas por las compañías aéreas destaca el uso de la red como un nuevo medio de reservar y comprar billetes, aunque no todas ofrecen números de teléfono específicos para consultar dudas o resolver problemas que puedan surgir en el transcurso del proceso de reserva y compra—lo que sí suelen facilitar es una dirección electrónica o un teléfono de contacto para cualquier cuestión relativa a la página—. Ahora bien, hay un número considerable de compañías que no contemplan en sus páginas web cuestiones como la posibilidad de obtener un billete electrónico y la obligatoriedad del registro para adquirir billetes proporcionando datos personales a la empresa.

Las aplicaciones multimedia enriquecen las posibilidades informativas de las páginas web haciendo de ellas unos medios de comunicación privilegiados. Los productos ofertados no sólo se presentan visualmente, sino que permiten también la utilización de sonido o la realización de paseos virtuales. En el caso de las compañías aéreas esta dimensión multimedia constituye un importante elemento de tangibilización de sus servicios y algunas de las funciones para las que se están empleando estos avances tecnológicos son la inserción de vídeos sobre los destinos, imágenes de los aviones y del personal y músicas de fondo.

Por último, las páginas web permiten enriquecer la oferta añadiendo servicios complementarios al producto básico. La incorporación de enlaces de interés para el posible cliente sobre características del destino u ofertas complementarias de hoteles o restaurantes, su fidelización mediante el desarrollo de clubs o su suscripción a determinados programas, la incorporación de chats, juegos, concursos, la posibilidad de adaptación del idioma en que se expresa la información, el seguimiento del equipaje, el contacto con potenciales empleados de la empresa, son algunos de los servicios que pueden desarrollar las compañías aéreas. Concretamente, el uso de los programas de viajeros frecuentes se ha generalizado dentro del sector y todas las empresas tienen uno —ya sea propio o compartido con otras compañías—. Las líneas aéreas también utilizan su página web para facilitar a los usuarios la búsqueda de información sobre aspectos relacionados con la experiencia del viaje, tales como plazas hoteleras o empresas de alquiler de coches, por citar dos

Figura 4. **Servicios interactivos en las páginas web de las líneas aéreas**



de los tipos de enlaces más comunes. Estos y otros elementos, como los enlaces con guías turísticas o información directa sobre los destinos a los que vuelan –la más típica sobre el aeropuerto de destino, las condiciones meteorológicas y la moneda del país– contribuyen sin duda a incrementar el valor percibido por el cliente durante su interacción con la página de la compañía.

Otro aspecto clave a la hora de crear valor para el consumidor es el precio. En un 75% de las páginas revisadas había precios específicos para las transacciones electrónicas, más bajos que los que hay que pagar si se utilizan otras vías de contratación. Este mayor énfasis en el componente monetario del valor percibido por el cliente podría resultar peligroso a largo plazo para la rentabilidad de la industria, ya que alejar la base de la competencia de la calidad y el servicio al cliente y dirigirla hacia el precio puede hacer más difícil para todas las empresas del sector conseguir beneficios (Porter, 2001).

En cuanto al potencial de la red para ofrecer experiencias individualizadas a los clientes está, en general, bastante infrutilizado, limitándose en el mejor de los casos a dirigirse al usuario por su nombre si previamente se ha registrado, ofrecer la posibilidad de elegir idioma –normalmente accediendo a una página específica para cada país–, enviar información periódicamente sobre ofertas o noticias financieras a través del correo electrónico y seguimiento de equipajes extraviados. Personalizar la página o recibir información acorde a los gustos y preferencias de cada usuario –no la misma para todos los usuarios– son aspectos que podrían reforzar más aun la individualización.

IV. Conclusiones

Puesto que todas las compañías de las alianzas aéreas investigadas poseen página web, lo primero que podemos afirmar es que Internet por sí misma ha dejado de ser una fuente de ventajas y que la clave para competir no está en tener una página web, sino en el uso que de ella se hace. Los resultados obtenidos en este análisis exploratorio ponen de manifiesto que entre las funciones y servicios ofrecidos por las compañías aéreas a los clientes a través de sus páginas web predominan los de tipo informativo. Además, la forma de presentar la información en las páginas web es similar en todas las compañías, lo cual desde el punto de vista del consumidor es bueno –el tiempo y el esfuerzo dedicado a familiarizarse con una página web disminuye cuanto más parecidas son las páginas–, pero puede repercutir negativamente sobre la rentabilidad de las empresas puesto que se reducen los costes de cambio para los clientes que al final acaban tomando decisiones única y exclusivamente en función del precio.



Este hecho ha dado lugar a que en algunas empresas el precio se convierta en su principal –si no la única– variable competitiva, con el peligro que ello supone en términos de rentabilidad. En cambio existen compañías que están aprovechando las posibilidades que ofrece Internet como una vía para contar con una oferta a medida del cliente e innovaciones en servicio a precios competitivos.

Las diferencias más importantes entre las líneas aéreas analizadas se encuentran en el aprovechamiento de la personalización del servicio y en los servicios complementarios que se les ofrecen. Este dato, unidos a la ausencia de diferencias en cuanto al uso de las páginas web para suministrar información, corroboran, en cierto modo, la idea de la existencia de un proceso de adopción de la red: en un primer momento las empresas utilizan su página básicamente como un medio de comunicación, para pasar después a interactuar con los clientes, realizar transacciones y tratar, finalmente, de establecer relaciones estables con ellos ofreciéndoles más valor. En el caso de las líneas aéreas, en general, parecen haber superado ya la fase del folleto electrónico y lo que marca la diferencia entre las más innovadoras y las menos desarrolladas es la creación de valor para el cliente y su retención.

Por último, puesto que las páginas diseñadas hasta el momento por las compañías aéreas son muy parecidas entre sí, la única forma de que las líneas aéreas consigan una ventaja competitiva sostenible en la red es mediante la diferenciación y no a través de sus aspectos técnicos, los cuales son fáciles de imitar, sino mediante la innovación en servicios únicos y especiales para los viajeros, sobre todo los interactivos y los encaminados a individualizar sus prestaciones e incrementar el valor percibido por los usuarios.

La única forma de que las líneas aéreas consigan una ventaja competitiva sostenible en la red es mediante la diferenciación y no a través de sus aspectos técnicos, que son fáciles de imitar

Bibliografía

Bauer, H.H.; Grether, M. and Leach, M. (1999), "Customer relations through the Internet". (www.bwl.uni-mannheim.de/Bauer/grether/Internet. RM.PDF, accessed November 2001).

Bernstein, J. y Awe, S. (1999), "Wired travelers: travel and tourism web sites". *Reference Services Review*, 27, 4, pp. 364-375.

Bieger, T.; Doring, T. y Laesser, C. (2002), "Transformation of Business Models in the Airline Industry: Impact on Tourism". En P. Keller y Th. Bieger (eds.), *Air Transport and Tourism*, AIEST, St. Gallen, pp. 49-84.

- Bitner, M. J., Brown, S. W. y Meuter, M. L. (2000), "Technology Infusion in Service Encounters". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 138-149.
- Boyle, B.A., y Alwitt, L.F. (1999), "Internet Use within the U.S. Plastic Industry". *Industrial Marketing Management*, 28, 4, pp. 327-341.
- Breitenbach, C.S., y Van Doren, D.C. (1998), "Value-added Marketing in the Digital Domain: Enhancing the Utility of the Internet". *Journal of Consumer Marketing*, 15, 6 558-575.
- Buhalis, D. y Licata, M.C. (2000), "The Future eTourism Intermediaries", *Tourism Management*, Vol. 23, N° 3 (junio), pp. 207-220.
- Evans, J.R. y King, V.E. (1999), "Business-to-Business Marketing and the World Wide Web: Planning, Managing and Assessing Web Sites". *Industrial Marketing Management*, 28, 4, pp. 343-358.
- Evans, P. y Wurster, T.S. (1999), "Getting Real about Virtual Commerce". *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85-94.
- Geyskens, I.; Gielens, K. y Dekimpe, M.G. (2002), "The Market Value of Internet Channel Additions", *Journal of Marketing*, Vol. 66, abril, pp. 102-119.
- Gilbert, D.; Powell-Perry, J., y Widijoso, S. (1999), Approaches by Hotels to the Use of the Internet as a Relationship Marketing Tool. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5, 1, pp. 21-38.
- Hart, C., Doherty, N., y Ellis-Chadwick, F. (2000), "Retailer Adoption of the Internet. Implications for Retail Marketing". *European Journal of Marketing*, 34, 8, pp. 954-971.
- Jayawardhena, C., y Foley, P. (2000), "Changes in the Banking Sector: the Case of Internet Banking in the UK". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 1, pp. 19-30.
- Kardaras, D. y Papatthanassiou, E. (2000), "The Development of B2C e-Commerce in Greece: Current Situation and Future Potential". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 4, pp. 284-294.
- Kolesar, M.K., y Galbraith, R.W. (2000), "A Services-Marketing Perspective on e-Retailing: Implications for e-Retailers and Directions for Further Research". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 5, pp. 424-438.
- Laaser, C.F.; Sichelschmidt, H. y Soltwedel, R. *Global Strategic Alliances in Scheduled Air Transport. Implications for Competition Policy*. March 2000 (www.kfb.se/junikonf/upps/Laaser.pdf, accessed July 2001).
- Miller, W. H. (1999), "Airlines Take to the Internet. Making Travel Plans Using World Wide Web Sites". *Industry Week*, August 16th.
- Oum, T.H.; Park, J.H. y Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances: The Case of Airline Industry*, Pergamon, Oxford.
- Parasuraman, A. y Grewal, D. (2000), "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: a Research Agenda". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 168-174.
- Porter, M.E. (2001), "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, Marzo, pp. 63-78.
- Reichheld, F. y Scheffer, P. (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 105-113.

Wang, F.; Head, M., y Archer, N. (2000), "A Relationship-Building Model for the Web Retail Marketplace". *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10, 5, pp. 374-384.

Wu, F.; Mahajan, V. y Balasubramanian, S. (2003), "An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N°. 4, pp. 425-447.

Yergin, D.; Vietor, R.H.K. y Evans, P.C. (2000), "Fettered Flight: Globalization and the Airline Industry". November (www.aviationglobalization.net/html/report.html).

Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Malhotra, A. (2002), "Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, N° 4 otoño, pp. 362-375.

Zineldin, M. (2000), "Beyond Relationship Marketing: Technologicalship Marketing". *Marketing Intelligence & Planning*, 18, 1, pp. 9-23.



Ilustración: AGE