

## El poder de volar en 'basic economy'

Las aerolíneas han sido muy criticadas por su experiencia de compra. Suele ocurrir que, incluso en una experiencia de vuelo razonablemente buena, acaba surgiendo alguna dificultad: un aeropuerto remoto, una larga caminata hasta la puerta de embarque, un control de seguridad incómodo, un asiento pequeño o, si has facturado el equipaje, la ansiosa espera junto a la cinta hasta que aparezca la dichosa maleta. Por eso, no es de extrañar que, con relativa frecuencia, los vídeos de reclamación de los clientes -algunos con motivo, otros no tanto- se hagan virales en las redes.

En el último año, toda esta angustia parece haberse incrementado con la implantación del 'basic economy', una clase de billete más barato que el 'economy', pero sin ningún tipo de extra y que requiere pagos adicionales para la asignación del asiento y, en muchos vuelos, para el uso de los compartimentos superiores. Los clientes que compran esta tarifa son los últimos en entrar en el avión y se sientan en sus peores asientos. Los pasajeros agraviados argumentan que esta nueva categoría no es más que otra excusa de las aerolíneas para tratarles peor, mientras obtienen más dinero.

A pesar de las quejas, un informe del [índice American Customer Satisfaction Index Travel Report](#), la satisfacción de los pasajeros aéreos alcanzó su pico en 2017 y descendió, pero muy ligeramente, en 2018. En otras palabras, algo deben estar haciendo bien las aerolíneas cuando implantan ideas como esta. De hecho, al introducir el segmento de 'basic economy', estas compañías están desarrollando una práctica que denota un buen servicio: la segmentación clara de los clientes. Si entendemos cómo funcionan las aerolíneas, sabremos segmentar a los consumidores en negocios como el tuyo -que esperamos, sea menos problemático-.

La clave del 'basic economy' o 'Economy básica' no es qué ocurre con los pasajeros que compran esos billetes; la clave está en qué pasa con aquellos que evitan hacerlo. Al crear una clase de servicio de la que muchos quieren escapar, esta tarifa ha conseguido que los clientes vean con mejores ojos los servicios ordinarios.

Probablemente, iniciativas como esta han sido pequeñas 'gallinas de los huevos de oro' para las aerolíneas. En la última década, los ingresos suplementarios -aquellos que no provienen directamente de la venta de pasajes, sino de servicios a bordo, o facturación de equipaje- de las diez aerolíneas que más beneficios obtienen con sus tarifas han ido creciendo continuamente. Según la empresa de marketing y consultoría Idea Works, han pasado de 2.100 millones de dólares en 2006, a 28.000 millones en 2016.

Pero estos billetes son mucho más que 'dinero fácil'; son una manera de segmentar clientes en dos grupos. El primero está formado por aquellos que priorizan el precio por encima de todo y, el segundo, por clientes para los que no es un problema pagar algo más si van a tener una experiencia mejor. Al dividirlos, las compañías están forzando a los clientes y a sí mismas a poner en relación experiencia y expectativas. Y es que, cuando se sabe por qué pagan lo que pagan los clientes, la vida es más sencilla para consumidores y empleados. Los primeros saben lo que van a obtener y, a los segundos, se les facilita el trabajo.

Los directivos de las aerolíneas han admitido que el 'basic economy' fue diseñado para ser lo suficientemente incómodo como para que los pasajeros que estuvieran de viaje de negocios, estuvieran dispuestos a pagar algo más. Glen Hauenstein, presidente de Delta, [contó a Forbes](#) que "el éxito de este

producto no se basa en pensar cuánta gente lo compra, sino cuánta gente no lo hace y escoge otro producto”.

Pero esto no es lo mejor de todo. Esta tarifa permite a los clientes elegir el nivel de experiencia o servicio que equilibra sus deseos y sus bolsillos. Los pasajeros pueden disgustarse si sus aspiraciones no se corresponden con su cuenta corriente, pero no pueden argumentar que no lo sabían. Dicho de otra forma, la segmentación hace que los clientes sean responsables a la hora de co-diseñar su experiencia. Si cuando vuelas en 'basic economy' echas en falta los extras, paga más la próxima vez - y empieza a leer la letra pequeña.

Al mismo tiempo, la segmentación también sirve para proveer a los empleados de 'barreras' que dan a los empleados garantía de sus actos. Cada negocio debe identificar su *target*, definir la oferta y diseñar la experiencia que obtendrán los consumidores. Segmentar hace que las reglas sean explícitas, lo que ayuda a un negocio a tomar decisiones difíciles. Es el caso por ejemplo de los servicios financieros y los seguros de salud, dos industrias que llevan años usando esta práctica para evitar ofrecer demasiado a los clientes menos rentables, y centrarse en los consumidores con los que obtienen más beneficios.

La oferta 'basic economy' promete algo de valor a ambas partes –una alternativa *low-cost* para los viajeros y una fuente de ingresos extra para las aerolíneas- y eso no es algo de lo que nadie deba avergonzarse; especialmente, si cubre las necesidades de ambos. Cualquier negocio puede mejorar su actividad si segmenta a sus clientes, ya sea de forma abierta -con niveles como verde, oro o dorado, o platino; o de forma tácita.

Artículo elaborado por [Thomas A. Stewart](#), director ejecutivo del [National Center for the Middle Market](#) de la Universidad de Ohio y [Patricia O'Connell](#), presidenta de Aerten Consulting, y publicado originalmente en la revista [strategy+business](#), de PwC, con el título de [The Power of Price Points](#).