

- Productos bien definidos con una marca reconocida dirigidos a segmentos específicos de consumidores (por ejemplo Club World, servicio desarrollado para satisfacer las necesidades de los pasajeros de larga distancia que viajan en clase *business*).
- Afiliación a la One World Alliance, que ofrece a los consumidores una red mucho más amplia que la que BA podría ofrecer por sí misma.
- Dominio de las asignaciones de plazas nacionales e internacionales en el aeropuerto Heathrow de Londres.
- Una flota de aviones moderna, flexible y eficiente en costes.
- Como empresa que cotiza en Bolsa, BA debe satisfacer las expectativas de los accionistas, lograr rentabilidad mediante una combinación de calidad de servicios y eficiencia operativa.

### Iniciativas estratégicas

La revisión «Tamaño y forma en el futuro» (*Future Size and Shape*, FSAS) de 2002 se diseñó para permitir unos ahorros en costes de 650 millones de libras esterlinas anuales, al tiempo que se mantenían y mejoraban los elevados estándares de atención al consumidor por los que BA es reconocida.

- Estrategia de flota y redes: reducir la exposición a los segmentos no rentables (vuelos de corta distancia y turistas que conectan entre vuelos) al tiempo que se fortalece la posición de BA en los mercados rentables, que dependen en gran medida de la clase *business* que sale/llega al Reino Unido.
- Mejoras de los productos y servicios para aumentar el atractivo de BA ante su núcleo de clientela empresarial del Reino Unido, incluyendo la nueva «butaca-cama» para Club

World y la introducción de un producto económico de primera clase el «World Traveller Plus».

- Reducciones de plantilla: un programa para reducir la plantilla de empleados en 13.000 (23 por ciento).
  - Mejoras de la gestión de los ingresos: se ha aumentado el rendimiento por asiento mejorando los procesos de gestión de inventarios, junto con unas estructuras de fijación de precios más sofisticadas.
  - BA mejora para el consumidor: una iniciativa informática diseñada para transformar el servicio que se ofrece a los consumidores.
  - Gatwick: alejamiento de las actuales operaciones centradas hacia un servicio de nicho de punto a punto reduciendo la rama de destinos a larga distancia y desarrollando una red de destinos a corta distancia más centrada.
  - Autoservicio para los empleados: una iniciativa informática para ofrecer a todos los empleados acceso a sus expedientes personales, aplicaciones para cambiar horarios y materiales educativos. El resultado es una reducción neta de los costes generales administrativos.
- Preparado por Neil Clark, University of Strathclyde Graduate School of Business

Fuente: adaptado de BA *Factbook 2003* y BA *Social and Environmental Report 2003/2004* (ambos documentos de la página Web: <http://www.ba.com>).

### Pregunta

Visite las páginas Web de otras empresas (incluyendo a los competidores de BA) y compare su utilización del vocabulario estratégico. ¿Qué conclusiones extrae de los parecidos y las diferencias?

La dirección que debe seguir la organización o los tipos de acciones necesarios para alcanzar los objetivos, por ejemplo, en términos de entrada en un nuevo mercado, de nuevos productos o servicios, o de formas de actuar.

- Un *modelo de negocio* describe la estructura del producto, servicio y flujos de información, y el papel de los agentes implicados. Por ejemplo, un modelo tradicional para productos manufacturados es un flujo lineal desde los fabricantes de los componentes hasta los fabricantes del producto, los distribuidores, los minoristas y los consumidores. Pero es posible que la información fluya directamente entre el fabricante del producto y el consumidor final (publicidad y estudio de mercado).
- El *control estratégico* implica el seguimiento del grado en que la estrategia está logrando sus objetivos y sugiere acciones correctivas (o una reconsideración de los objetivos).

A medida que el manual avanza, se introducirán y explicarán otros muchos términos, ya que estos son únicamente los términos básicos de los que partir.