



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE. MODELO DE NEGOCIO.

Alumno: María José Liébana Tello

Junio, 2014



ÍNDICE

1.- JUSTIFICACIÓN	1
2.- OBJETIVO Y METODOLOGÍA	3
3.- RESUMEN.....	4
4.- INTRODUCCIÓN	5
4.1.- PROCESOS DE LIBERALIZACIÓN AÉREA.....	6
4.1.1- Las libertades del aire	6
4.1.2- Desregulación de EUA	8
4.1.3- Liberalización de UE	11
5.- LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONES	15
6.- LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE.....	17
7.- COSTES DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE FRENTE A LAS TRADICIONALES.	24
8.- MEDIDAS DE LAS COMPAÑÍAS REGULARES PARA DEFENDER SU POSICIÓN EN EL MERCADO.....	28
8.1- Los vuelos baratos de las compañías regulares.....	29
9.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS COMPAÑÍAS REGULARES Y DE BAJO COSTE.	32
10.- CONCLUSIONES	40
11.- BIBLIOGRAFÍA.....	41



LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE. MODELO DE NEGOCIO.

1.- JUSTIFICACIÓN

El objeto de estudio elegido para la realización del TFG responde a mis motivaciones personales, relacionadas con mis estudios académicos que inicié en la Universidad de Jaén en el año 2010.

Elegí este Grado no solo porque me apasionase el mundo del turismo, si no por la magia que me transmitían los viajes y la posibilidad que eso podía brindarme de conocer gente nueva y otras culturas.

Por ello, como el medio de transporte aéreo es muy importante para poder viajar a otros países me pareció interesante conocer como las compañías aéreas gestionan sus modelos de negocio.

Hay que añadir que el tráfico aéreo es uno de los motivos que favorece el turismo, ya que la inmensa mayoría de los pasajeros aéreos internacionales viajan por turismo, ya sea con fines de ocio o profesionales, y en muchos países la aviación es clave para el desarrollo del turismo interno.

Por un lado, la aviación tiene un efecto multiplicador en la economía, debido a la inexistencia de una red terrestre adecuada. Esto es, porque nos encontramos con barreras naturales y esto hace que la red de autopistas y autovías no sea regular en su trazado, aunque hay que tener en cuenta que no es una alternativa real al transporte aéreo.

Por otro lado, la política de precios en los transportes aéreos ha registrado una reducción de los costes frente a los otros medios de transporte, debido a la liberalización del espacio aéreo, y que en pocos años se ha pasado de unas instalaciones que permitían las tareas de aterrizaje a auténticas ciudades aeroportuarias.



También hay que hacer referencia a que el transporte aéreo ha crecido por el aumento en el nivel de vida de la población, y que la frecuencia de los vuelos a un determinado lugar minimiza los precios a los pasajeros.

2.- OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo este trabajo se centra en conocer el modelo de negocio de las compañías aéreas tradicionales, así como el de las compañías de bajo coste, intentando conocer si existe relación entre ambos modelos, así como la importancia y potencial de cada uno de ellos.

Para alcanzar este objetivo, por un lado explicaremos el proceso de liberalización aérea experimentado en los últimos años, así como los efectos que han tenido estas medidas sobre el medio de transporte aéreo.

Por otro lado, procederemos a la definición de cada modelo de negocio y de los elementos que los caracterizan.

También, analizaremos las medidas que llevan a cabo las compañías regulares para poder hacer frente a la nueva situación a la que se enfrentan tras la aparición de las compañías de bajo coste y, por último, pasaremos a la comparación de ambos modelos para conocer las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.



3.- RESUMEN

El presente trabajo consiste en el análisis del modelo de negocio de las compañías aéreas tradicionales y las de bajo coste. Para lograrlo he realizado una revisión documental existente sobre la temática. Para ello, el trabajo se articula en las siguientes partes principales: Proceso de liberalización aérea, modelo de negocio de las compañías aéreas, medidas de las compañías tradicionales y ventajas y desventajas de ambos modelos. Para finalizar mi trabajo, expongo una serie de conclusiones extraídas tras el análisis de ambos modelos en las que se resumen mis ideas principales.

ABSTRACT

The current dissertation is based on the analysis of business models such as traditional airlines and low-cost airlines. Carrying out a subject research, the aforementioned dissertation has been completed.

Consequently, the dissertation has been divided into the following sections:

- Airline business models.
- Advantages and disadvantages of business models.
- Traditional airline procedures.
- Process of air freeing-up.

Eventually, I expand on the resultant outcomes taking into consideration both business models as well as my own ideas.



4.- INTRODUCCIÓN

Para poder conocer y comprender las diferencias entre las compañías regulares y las de bajo coste comenzaremos haciendo una breve introducción sobre el concepto de liberalización del espacio aéreo y el proceso de liberalización llevado a cabo por EEUU y Europa.

Desde los años 80, algunos gobiernos han llevado a cabo políticas de liberalización de sus mercados, debido a que la mayoría de las fuerzas sociales se oponían a la excesiva regulación gubernamental y manifestaban una gran desconfianza y un fuerte rechazo hacia los modos de gestión pública y las empresas públicas, porque ofrecían unos servicios de baja calidad a alto precio. (Alonso, 1998).

Estas políticas de liberalización se basan, principalmente, en una disminución o limitación de la intervención del Estado. No obstante, la liberalización, contrariamente al concepto de desregulación, permite una cierta regulación del mercado con el objetivo de proteger los derechos del usuario (especialmente la prevención de oligopolios) y garantizar unos precios máximos o una calidad mínima (Alonso, 1998).

La idea de la liberalización es que al someter una economía al mercado libre, se generará una competitividad entre empresas, que inducirá a una mayor productividad y eficiencia, que se traducirá en una disminución de los precios para el consumidor y un incremento de la calidad del producto.

En el caso del transporte aéreo, la liberalización tenía como objetivo la supresión de los monopolios existentes y el fomento de la competencia, de manera que el mercado se rigiera por las leyes de mercado. Aunque los objetivos son comunes a los perseguidos al liberalizar otros mercados, la aviación es un caso muy particular, dado que tiene una fuerte componente internacional, en la que intervienen intereses tanto económicos como políticos y militares. Esto lo convierte en un elemento imprescindible para el desarrollo y la modernización de los países (Casas, 2008).



4.1- PROCESOS DE LIBERALIZACIÓN AÉREA

4.1.1- Las libertades del aire

Desde los inicios de la aviación comercial, ésta se ha regido mediante el derecho internacional, que establecía unas normas (seguridad, matriculaciones, transporte aéreo) de carácter interestatal. No obstante, se aceptaba que los países tenían derechos soberanos sobre el espacio aéreo sobre su territorio, de manera que los vuelos internacionales se acordaban de forma bilateral entre los países interesados.

Poco antes de acabar la II Guerra Mundial, en el Convenio de Chicago de 1944, los continuos conflictos internacionales obligaron a la actualización de ciertas normas y a la creación de una organización, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que se encargara de estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial. Además, se establecieron un cierto número de libertades que los estados podían otorgarse entre ellos. Estas libertades pueden ser divididas en tres grupos (Santos, 2008):

Libertades técnicas establecidas por el Acuerdo de Tránsito de los Servicios Aéreos Internacionales:

- Primera libertad: Derecho a sobrevolar sin escalas el territorio de un país. Es denominada Libertad de Sobrevuelo.
- Segunda libertad: Derecho a aterrizar en un país por razones técnicas (no comerciales) tales como repostar combustible, mantenimiento, emergencias. Es denominada Libertad de Escala Técnica.



Libertades comerciales previstas por un proyecto de acuerdo sobre el transporte aéreo internacional:

- Tercera libertad: Derecho a desembarcar en otro país pasajeros, correo y carga embarcados en el país propio. Es denominada Libertad de Transporte al Exterior.
- Cuarta libertad: Derecho a embarcar en otro país pasajeros, correo y carga destinados al país propio. Es denominada Libertad de Transporte al Interior.
- Quinta libertad: Derecho a embarcar pasajeros, correo y carga destinados a otros países y derecho a desembarcar pasajeros, correo y carga provenientes de otros países. Es denominada Libertad de Transporte Externo Consecutivo.

Libertades definidas por la doctrina jurídica:

- Sexta libertad: Derecho a efectuar transportes entre dos países vía el país propio. Es denominada Libertad de Transporte Externo-Interno.
- Séptima libertad: Derecho a operar completamente fuera del país propio y a embarcar y desembarcar pasajeros, correo o carga provenientes de o con destino a otros países. Es denominada Libertad de Transporte Externo.
- Octava libertad: Derecho a transportar pasajeros, correo o carga entre puntos de otro país, en un servicio con origen o destino el país propio. Es denominada Cabotaje Consecutivo.
- Novena libertad: Derecho a transportar pasajeros, correo o carga entre puntos de otro país sin pasar por el país propio. Es denominada Cabotaje Autónomo o Independiente.



Uno de los logros del consenso alcanzado en el Convenio de Chicago es que todos los Estados acordaron otorgarse mutuamente las Libertades Técnicas. Por otro lado, las libertades 3ª y 4ª quedaron al arbitrio de acuerdos bilaterales realizados privadamente entre los Estados.

Conforme la tecnología aeronáutica ha seguido avanzando y las corrientes liberalizadoras del transporte aéreo han ido ganando terreno, se ha definido el resto de las libertades. Las libertades 5ª, 6ª y 7ª habitualmente vienen de acuerdos multilaterales o combinaciones de acuerdos bilaterales, mientras que las últimas (8ª y 9ª, llamadas también cabotaje) son potestad de que un Estado dado se las otorgue a otro. (Salazar, 2008).

4.1.2- Desregulación de EUA (Estados Unidos América)

El transporte aéreo en Estados Unidos fue el primero en ser desreglamentado. No obstante, antes de ello hubo un largo periodo de reglamentación, en lo que fueron uno de los países pioneros.

Durante los primeros años de la aviación comercial, la política aérea era regulada por la Air Commerce Act (1925), que contribuyó en gran medida al desarrollo del transporte aéreo. No obstante, la crisis de 1929 acabó afectando al sector, lo que llevó a la aprobación de la Civil Aeronautics Act (1938), la que se encargaba de poner en práctica la Civil Aeronautics Authority (posteriormente renombrada como Civil Aeronautics Board <<CAB>>).

El cometido del CAB era asegurar la estabilidad del mercado aéreo. Para ello, regulaba muchas áreas de la aviación comercial, como la asignación de rutas, la entrada y salida de operadores y las tarifas (Nijkamp, 1996).



Cada ruta era asignada en exclusividad a una compañía (o en algún caso dos) y habitualmente las aerolíneas explotaban rutas que estaban aisladas entre ellas, adoptando así sistemas de explotación Punto a Punto ¹.

Tampoco hay que olvidar el hecho que, al no estar sometidos a la presión de un mercado libre, las compañías no se molestaban en encontrar métodos de explotación que fueran más eficientes.

Este férreo control sobre el mercado hizo que se desarrollara un mercado ineficiente y mal gestionado, con altos costes para las aerolíneas que se reflejaban en tarifas abusivas para los pasajeros. Este hecho, acabó generando cierto malestar tanto en los consumidores como en la industria aérea, que desembocó en un deseo de desregulación de la industria, como ya se había hecho en otros sectores.

Así, en 1978 se aprobó la Airline Deregulation que eliminaba el control gubernamental sobre las tarifas, la entrada y salida de operadores y la asignación en las rutas nacionales en el transporte aéreo de pasajeros, aunque las rutas internacionales siguieron estando reguladas mediante acuerdos bilaterales (Nijkamp & Hilhorst, 1995).

La aprobación de esta nueva ley generó la creación de muchas nuevas compañías y una reestructuración de las redes, dejando de lado las rutas menos rentables. Las aerolíneas ahora eran libres de explotar la totalidad del mercado, de manera que adoptaron un sistema que les permitiera hacerlo con una buena frecuencia de vuelos. Por eso, adoptaron estructuras de redes Hub&Spoke ².

-
1. **Punto a Punto** es un sistema de explotación en que se viaja directamente al destino, sin necesidad de escalas, en contraposición al sistema "hub-and-spoke".
 2. **Hub & spoke:** (un aeropuerto C sirve como el centro (hub) de un sistema para llevar los pasajeros del aeropuerto A al aeropuerto B, en vez de llevarlos directamente de A a B, hay que realizarlo pasando por el centro C).



Con la llegada de la gran recesión de los 80, los ingresos se tornaron pérdidas, lo cual hizo que muchas aerolíneas cayeran en la bancarrota o se vieran forzadas a fusionarse con otras. Esto generó una concentración del mercado en tres grandes aerolíneas que dominaban la mayoría del mercado, mientras que otras pequeñas se dedicaban a explotar las rutas que éstas no consideraban rentables (Nijkamp, 1996).

Esta situación del mercado hizo que se desarrollaran nuevos modelos de explotación que permitieran competir con las grandes aerolíneas. Southwest Airlines estableció un modelo pionero que se basaba en volar trayectos cortos PP, con rápidas rotaciones en aeropuertos secundarios (más eficientes y menos costosos) usando un único tipo de avión.

Este modelo se expandió por todo el mundo y actualmente es conocido con el nombre de bajo coste o "low-cost", siendo la mayor alternativa a las compañías tradicionales, que operan con el sistema HS.

En 1992, con el objetivo de empezar a liberalizar el mercado internacional, Estados Unidos firmó su primer acuerdo de "cielos abiertos" con Holanda, al que han seguido otros países.

La desregulación del mercado ha motivado grandes mejoras en el transporte aéreo. En primer lugar, motivó la desaparición de los acuerdos entre compañías para reducir la oferta de vuelos y plazas con el fin de aumentar los índices de ocupación y disminuir los costes de explotación. En segundo lugar, produjo un importante crecimiento del mercado, que se tradujo en un incremento de la frecuencia de vuelos y un aumento del número de pasajeros. En tercer lugar, dio lugar a una guerra permanente de tarifas que generó una reducción substancial de los precios (la tarifa media se redujo un 40% entre 1978 y 1997 (Thierer, 1998)). Y todo ello sin que se produjeran consecuencias negativas con respecto a la seguridad del tráfico aéreo (Alonso, 1998).



4.2.3- Liberalización de UE (Unión Europea)

En Europa, al igual que en Estados Unidos, el transporte aéreo siempre ha estado sujeto a una fuerte intervención del Estado. Los gobiernos explotaban el mercado aéreo nacional mediante sus compañías de bandera, que gozaban de una situación de monopolio en los vuelos domésticos, mientras que para la explotación a nivel internacional se establecían una serie de acuerdos bilaterales entre estados, en los que se especificaban las rutas, los aeropuertos, el tipo de avión, las tarifas, la frecuencia de vuelos y las compañías que podían cubrir esas rutas.

Mediante este método los gobiernos salvaguardaban los intereses de sus compañías de bandera de la competencia exterior. No obstante, esto causaba que las tarifas fueran muy elevadas y que se establecieran determinadas rutas por motivos políticos y no por demanda real.

Aunque el mercado aéreo no se liberalizaría hasta tres décadas después, podemos decir que el inicio de todo ello se sitúa en el Tratado de Roma, y más concretamente en la creación de la Comunidad Económica Europea (CEE).

La CEE apostaba por un mercado conjunto, formado por todos los países adheridos a ella. Dentro de esto, uno de sus objetivos era la abolición de obstáculos para permitir la libre circulación y la instauración de una política común de transportes.

La Comunidad Económica Europea consideraba que el transporte aéreo era un elemento indispensable en el proceso de integración y para el desarrollo de unas relaciones más estrechas con otras partes del mundo. En este sentido, considerando que el sistema de regulación del transporte aéreo existente en Europa no beneficiaba a los intereses generales, se decidió introducir un mayor grado de competencia en ese mercado.



A diferencia de lo sucedido en Estados Unidos, en Europa la liberalización se realizó de forma paulatina y sin fuertes tensiones, mediante una serie de acuerdos multilaterales contenidos en tres paquetes de medidas que fueron aplicados progresivamente a lo largo de varios años.

El primer paquete (diciembre de 1987) afecta sólo a los servicios regulares entre los países miembros y vuelos domésticos. Las tarifas quedan sujetas al sistema de doble Aprobación ⁽³⁾ por las autoridades de los estados interesados, se flexibiliza el régimen de reparto de capacidad entre compañías aéreas comunitarias, se permiten nuevas oportunidades de entrada mediante la aceptación de la designación múltiple de compañías, entendiéndose por ésta la posibilidad de que un Estado miembro designe dos o más de sus compañías aéreas para que realicen servicios aéreos entre su territorio y el de otro Estado miembro (Arroyo, 1999).

El segundo paquete (junio de 1990) afecta sólo a los vuelos regulares y excluye a los charters y los de carga. Se propone el principio de la doble desaprobación ⁽⁴⁾ de tarifas, se permite la múltiple designación y los derechos de tercera y cuarta libertad, se establece la libertad de cabotaje y la "quinta libertad" se amplía. Por último, se aprueba un código de conducta para la utilización de los sistemas informatizados de reservas (SIR) para los vuelos aéreos regulares (Arroyo, 1999).

El tercer paquete (julio de 1992) culmina el proceso de liberalización. Las líneas aéreas podrían establecer con libertad, de forma unilateral y sin la intervención del Gobierno, las tarifas aéreas objeto de protección. Se fijan las condiciones y requisitos para la concesión de licencias a las compañías aéreas para poder acceder al mercado, desaparecen las restricciones relativas a la designación múltiple y los derechos de tráfico de la quinta libertad, por lo que el acceso a las rutas internacionales

3. Doble aprobación significa que las tarifas propuestas por la(s) aerolínea(s) de un estado en una ruta internacional se aprobarán solo si los dos estados las aprueban.

4. Doble desaprobación significa que las tarifas propuestas por la(s) aerolínea(s) de un estado en una ruta internacional se desaprobaban solo si los dos estados las desaprubaban.



intracomunitarias es completamente libre para las compañías aéreas comunitarias, ya sean éstas regulares o chárter. Por último, se introduce el concepto de cabotaje consecutivo (Arroyo, 1999).

Las líneas directrices de estas medidas pueden resumirse del siguiente modo:

- Libertad de acceso al mercado y establecimiento de nuevos sistemas de concesión de licencias a las compañías aéreas.
- Libertad de fijación de tarifas que deberán, sin embargo, estar en relación con los costes y la estrategia comercial de cada compañía aérea.
- Supresión de los acuerdos de capacidad entre las compañías de bandera y desaparición de los repartos de mercado.
- Armonización de las normas de seguridad aérea, reservas de plazas, regulación de la profesión de piloto, contaminación aérea, responsabilidad civil, etc.
- Supresión de las subvenciones estatales a las compañías aéreas.

La liberalización efectuada por Europa iba más allá que los acuerdos bilaterales de cielos abiertos que habían ido estableciendo los Estados Unidos, pues en el caso europeo se trataba de acuerdos multilaterales que cubrían no solo un par de países sino un conjunto, y además, se permitía a cualquier estado miembro explotar una aerolínea en otro estado miembro e incluso comprar una aerolínea de éste.

No obstante, en el caso europeo, la liberalización llevó asociada un proceso de privatización que fue bastante complicado, ya que las compañías aéreas arrastraban bastantes deudas y necesitaban ayudas del Estado y, además, esto coincidió con la crisis de principios de los 90, con lo que las ayudas gubernamentales tuvieron que ser aún más fuertes.



Al privatizarse las aerolíneas de bandera (total o parcialmente), éstas tuvieron que reestructurarse para adaptarse a la nueva situación. Al igual que en Estados Unidos, muchas de ellas pasaron del sistema tradicional Punto a Punto a un sistema Hub&Spoke, que les permitía ofrecer mayor número de rutas y más frecuentes.

Por otro lado, surgieron nuevas aerolíneas que seguían el modelo creado por Southwest Airlines, ofreciendo rutas Punto a Punto entre aeropuertos secundarios con tarifas mucho más bajas que las aerolíneas tradicionales.

La primera de ellas fue Ryanair, que apareció tras la liberalización entre Reino Unido e Irlanda, en 1986, previa a la liberalización europea. Daba servicio entre Reino Unido e Irlanda hasta la aplicación del tercer paquete de medidas en 1993, cuando amplió sus servicios a otros países de la Unión Europea. Un caso parecido es el de EasyJet, que volaba entre Londres y Escocia y que en 1996 empezó a servir a otros países comunitarios.

Cabe destacar que algunas aerolíneas de bandera intentaron transformarse en aerolíneas de bajo coste tras la liberalización, pero fracasaron debido a las expectativas que los usuarios tenían en ellas. Por ello, la única forma que han encontrado las aerolíneas tradicionales de introducirse en el mercado de bajo coste es crear una filial que tenga estas características.

En el caso europeo, la liberalización del mercado ha generado un aumento del número de rutas y de las frecuencias, así como una disminución de las tarifas causada por la guerra permanente de tarifas, lo que ha provocado un gran incremento del número de pasajeros (Doménech, 2007).

Tras conocer las libertades del aire y lo que supuso esto para el espacio aéreo, pasamos a definir las compañías regulares y las compañías de bajo coste.



5.- LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONES

Las primeras compañías aéreas regulares eran propiedad de los Estados, en mayor o menor medida y, además, de incluir en su nombre el del país al que pertenecían (Iberia, British Airways...), llevaban como colores los propios de su bandera. Eran las compañías aéreas "de bandera". Con el paso del tiempo, casi todas se han privatizado.

En la actualidad 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 computarizados de reservas –antecedentes de los actuales GDS como Amadeus, Galileo o Sabre–.

Las principales características del modelo de negocio de las compañías regulares son las siguientes:

- 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, que están en las principales ciudades y esto les permite maximizar sus beneficios. Y además, son más cómodos por estar cerca de las ciudades.
- 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 ⁽⁵⁾ que consideran adecuados en los distintos aeropuertos.

5. **Slot:** En aeronáutica, franja horaria asignada en los aeropuertos a las compañías aéreas para sus despegues y aterrizajes.



- 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–.

- Existen acuerdos de colaboración entre grandes compañías aéreas tradicionales que pueden incluir diversas acciones: 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.

- Las líneas regulares utilizan aeronaves mayores y, por tanto, puede beneficiarse de un mayor aprovechamiento de la tripulación de a bordo.

- Existe una mayor rigidez en cuanto a la rotación de tripulaciones entre las diferentes aeronaves, pues todos los vuelos van sincronizados entre sí.

- Las aerolíneas tradicionales cuentan con programas de fidelización, a través de los cuales proporcionan a sus clientes vuelos baratos, además de descuentos en alquiler de vehículos, plazas hoteleras...

- Utilizan Internet para ofertar los billetes, pero también se venden a través de agencias de viajes.

- No se cobra por la facturación normal del equipaje y se puede llevar equipaje de mano.

- Realizan escalas y conexiones entre varios vuelos.

- Hay distancia suficiente entre asientos (mayor comodidad), y además estos están numerados.

- En sus vuelos de medio y largo recorrido ofrecen servicios a bordo.



6.- LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE

El término “líneas aéreas de bajo coste” procede de la traducción inglesa “Low Cost Airlines”. En la literatura inglesa existen tres definiciones que se relacionan en este contexto: Low Fare (bajo precio), Low Cost (bajo coste), y No Frills (sin adornos)-Airlines (líneas aéreas) (Gross y Schröder, (2004).

Una “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) ofrece precios de vuelos que son más bajos que los de las “líneas aéreas tradicionales”. Para poder ofrecer estas tarifas económicas y al mismo tiempo ser rentables, es necesario ahorrar costes frente a las “líneas aéreas tradicionales”. Por eso, cada “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) debería ser una “Low Cost Airline” (línea aérea de bajo coste).

La definición “No Frills Airline” (línea aérea sin adornos) se refiere a la forma de ahorrar los costes. En los vuelos se renuncia a todos los “Frills” (adornos), que significa un vuelo casi sin confort para disminuir los costes. Como no todas las “Low Fare Airlines” (líneas aéreas de bajo precio) se han decidido por el modelo de “No Frills Airlines” (líneas aéreas sin adornos), se aplica en la literatura inglesa, en general, la definición “Low Cost Airlines” (líneas aéreas de bajo coste).

Destacamos que la presente definición es de carácter teórico, aplicada en la práctica de una forma muy diversa y, por tanto, sin una clara homogeneidad del resultado de la comparación de las líneas aéreas en cuanto a la aplicación de dicha definición.

Sin embargo, la presente definición de las líneas aéreas de bajo coste nos señala un indicador que divide a las líneas aéreas en dos sectores el de bajo coste y el tradicional (Schmidt Verlag GmbH (2004)).

El modelo de negocio de bajo coste es sencillo y claro: maximizar la ocupación de los aviones conociendo la demanda y optimizar la eficiencia operativa para reducir los costes al máximo.



En relación con los costes, estos se optimizan gracias a que los aviones se mantienen en el cielo el máximo tiempo, con lo cual se consigue que cada aparato realice hasta ocho vuelos en el día.

A continuación pasamos a describir cuales son los elementos claves del modelo de negocio de las compañías aéreas de bajo coste (Martina Meissner, 2008):

- *Posicionamiento*: centrado en aquellos pasajeros que no utilizan la aerolínea por motivos laborales.

- *Sistema de yield management sencillo*. Utilizan una política de precios variable en función de la demanda existente, del momento de la compra y del sistema utilizado para adquirir el billete. De este modo, conociendo al máximo los hábitos y las necesidades del pasajero, se pueden maximizar los ingresos unitarios por vuelo. Esta maximización de la gestión de ventas ha sido posible gracias a las nuevas tecnologías, y a los sistemas de reservas conocidos como “Computer Reservation System” (CRS).

- *Utilización de aeropuertos secundarios*. Vuelos sobre todo a aeropuertos secundarios o a antiguas bases militares. Esto implica ventajas de operación de estos tipos de aeropuertos por las bajas tasas aeroportuarias o incluso ayudas financieras de instituciones públicas, como incentivos por traer visitantes que generan ingresos en la zona. También la utilización de estos aeropuertos cuenta con otra ventaja, como es el hecho de que están menos congestionados, por lo que los tiempos de espera y retraso se reducen al operar en aeropuertos poco transitados. De esta forma, reduciendo los tiempos de embarque y desembarque a un tiempo máximo de 25-30 minutos, las compañías de bajo coste pueden realizar un mayor número de vuelos. Además de contar con una gran disponibilidad de aparcamientos. La operación en aeropuertos pequeños requiere también un inferior número de empleados para realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de los vuelos.

- *Promoción del empleo*. Con la llegada de las compañías de bajo coste a estos aeropuertos secundarios se promueve mas negocio en la zona y como resultado se



obtiene la aceptación por parte de la comunidad y la cooperación entre las autoridades aeroportuarias.

- *Reducción de los costes.* Los costes del personal se pretenden reducir a través de salarios inferiores a los de las líneas tradicionales por un lado, y por el otro, mediante una plena flexibilidad de empleo del personal en las tareas del proceso de operación relacionadas con el vuelo. Los gastos de las pernoctaciones del personal se pretenden evitar a través del estacionamiento de la flota en las bases, es decir el personal vuelve al origen del primer vuelo. En estos casos no se trata solamente de una ventaja en el sentido de los gastos, sino también de la satisfacción de la demanda del personal de volver cada día a su propia casa y no pasar las noches en los hoteles

- *Evitan los gastos de comisiones de los intermediarios con la eliminación de las agencias de viajes u otros sistemas de reservas para vender sus vuelos.* Estas empresas asumen ellas mismas la venta de billetes para sus vuelos a través de Internet, de una central telefónica de reservas y, en algunos casos, a través de los mostradores individuales de la empresa situados en los aeropuertos.

- *Reducción de costes de emisión.* Llevan a cabo un plan de precios simple, las tarifas van incrementando a medida que se acerca la fecha de salida, los mejores precios se consiguen con mucha antelación. El uso de las nuevas tecnologías está muy intensificado, logrando mejores efectos de rendimiento de la venta. La venta de billetes sobre todo se realiza vía Internet para evitar los gastos de comisiones de los intermediarios, agencias de viaje u otros sistemas de reservas. También se puede efectuar la compra del billete a través de llamada telefónica, no obstante, la cuota de reservas de esta forma es poco significativa y, además, produce un gasto adicional para el pasajero. No emiten billetes en papel, los pasajeros reciben únicamente un número de reserva.

- *Estandarización de la flota.* Para obtener los efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal. Las líneas aéreas de bajo coste apuestan por una flota moderna, lo que tiene ventajas tanto de seguridad como de reducción de costes por el consumo inferior de combustible y ahorros en los trabajos de



mantenimiento. Debido a que ofertan solamente vuelos de punto a punto sin enlace de conexión, se utilizan en general aparatos más pequeños. En los aviones se encuentra un mayor número de asientos, gracias a la reducción del espacio entre ellos.

- *Las compañías aéreas de bajo coste ofrecen vuelos directos.* Tráfico aéreo de punto a punto, en lugar de vuelos de conexión en red y traslados a aeropuertos giratorios (Hubs). Se rechazan conexiones de enlace con la misma aerolínea. De esta forma, se evitan los elevados costes resultantes de la complejidad del proceso de optimización de los trayectos de conexión. Ofrecen solamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota, renunciando a los trayectos intercontinentales.

- *En la mayoría de las aerolíneas de bajo coste no hay reservas de asiento*, así que la forma de asignación es en base al primero que se sienta. En algunas compañías de bajo coste se puede obtener una reserva de asiento contra pago adicional al efectuar la compra del vuelo, o en otras por ejemplo, conseguir la entrada preferente, es decir, poder subir a bordo del avión antes que los otros pasajeros.

- *Reducción de otros costes.* Eliminan los servicios a bordo gratuitos habituales en vuelos de otras aerolíneas (periódicos, catering, entretenimiento, etc.). En lugar de ofrecer varias selecciones de menús calientes durante el vuelo incluido en el precio de billete, existe la posibilidad de compra de bebidas y otros productos alimenticios manufacturados contra pago extra.

- *Ingresos adicionales a la venta de billetes de vuelo a través de la diversificación de productos.* Por ejemplo, a través de la comercialización de alojamientos en hoteles, alquileres de coches, seguros de viaje, billetes de transporte públicos y otros más. Éstos incrementan significativamente la cifra de facturación de la compañía aérea.

Tras la definición de las líneas de bajo coste, tenemos que tener en cuenta que los principios asumidos en el modelo del bajo coste tienen algunas excepciones como se muestra a continuación (Garriga, 2008):

1. *Sin escalas*: compañías como Southwest, el primer operador de bajo coste e inventor del modelo, incluyen habitualmente escalas en los trayectos. Análogamente, en Europa, la alemana Air Berlin ofrece escalas basadas en sus centros de operaciones, como por ejemplo el aeropuerto de Palma de Mallorca.

2. *Distancias de vuelos reducidas*, en torno a los 1000-2000km. como máximo, a pesar de que el modelo se optimiza en distancias que permitan el máximo número de vuelos a cada aeronave, en Europa empiezan a promoverse destinos de más largo recorrido tanto por parte de Easyjet como de Ryanair, líderes del mercado (Dublín-Fuerte Ventura, Londres-Marrakech).

3. *Los vuelos transoceánicos de bajo coste no son viables*: compañías como Zoom Airlines ya ofrecen vuelos entre el Reino Unido y las dos costas de Canadá, y aerolíneas de bajo coste asiáticas como Air Asia ya han anunciado su intención de lanzar vuelos de bajo coste entre el Sureste Asiático y Europa.

4. *Sin asignación de asientos*: operadores españoles como Vueling y Clickair ofrecen vuelos con pasaje numerado. El pasajero puede elegir asiento en cualquier momento con su código de reserva.

5. *Utilización de aeropuertos regionales y alejados del centro de la ciudad*: aeropuertos como Madrid-Barajas, Barcelona-El Prat, París-Charles de Gaulle o Londres-Gatwick y Londres Stansted reciben vuelos de compañías como Ryanair, Easyjet, Vueling, etc. Por otro lado, la utilización por parte de Ryanair de antiguos aeropuertos internacionales, que en la actualidad han traspasado gran parte de sus operaciones a otras infraestructuras más modernas pero más alejadas del centro urbano, desmitifica la relación bajo coste y aeropuertos a centenares de kilómetros de la ciudad. Un caso paradigmático es la utilización por parte de Ryanair del aeropuerto romano de



Ciampino, mucho más próximo al centro de Roma que el principal aeropuerto internacional actual de Fiumicino.

6. Sin programas de fidelidad del pasajero: compañías americanas como Southwest o Jetblue ofrecen este tipo de productos. El “Jetblue program”, por ejemplo, es un programa de fidelización análogo a las tarjetas de las compañías tradicionales, con puntos por vuelos. Clickair, en España, permite sumar puntos Iberia.

7. Sin posibilidad de cambio de billete: todas las compañías de bajo coste ofrecen la posibilidad de cambiar el billete, aunque en este cambio no se mantiene la tarifa pagada. Al efectuarlo, el pasajero abona la diferencia entre el valor pagado inicialmente y el precio del billete en el momento del cambio.

8. Sin servicios a bordo: el caso más paradigmático es el de la americana Jetblue, que ofrece refrescos y aperitivos gratuitos, así como emisiones de películas y vídeos en sus vuelos. En Europa, Air Berlin ofrece catering gratuito en sus vuelos, servicio que la mayoría de las compañías de bandera han suprimido últimamente para reducir costes.

9. Sin alianzas con otras compañías: Southwest, por ejemplo, tiene acuerdos de colaboración con ATA Airlines para ofrecer vuelos a las islas de Hawái a bajo precio.

10. Sin clases: a pesar de no comercializarlo como clases diferenciadas, aerolíneas como Brussels SN (recientemente fusionada con Virgin Express) o Maersk Air permiten pagar una cantidad adicional para disponer de un asiento con más espacio respecto al delantero.

11. Tarifas más bajas: las aerolíneas de bajo coste basan su modelo en la elasticidad de la demanda: a más demanda, precios más altos. En consecuencia, en períodos estacionales es habitual encontrar precios de billetes muy superiores a los ofrecidos por las compañías aéreas de bandera.



7.- COSTES DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE FRENTE A LAS TRADICIONALES.

Una vez analizados ambos modelos de negocio, pasamos a hacer una comparación de los costes.

Para ello, tenemos que tener en cuenta que la reducción de costes en los procesos operativos de las líneas aéreas de bajo coste, resulta de varios factores del nuevo modelo de negocio frente a las líneas aéreas tradicionales:

- La reducción del espacio entre los asientos produce una mayor capacidad de ellos, consiguiendo así un aumento de un 18%.
- Mayor utilización de los aparatos de 10,7 frente a 8,4 horas, debido a tiempos más cortos de escala en tierra, de 15-20 frente a 45-55 minutos. Las líneas aéreas de bajo coste practican el embarque de los pasajeros a pie, es decir, rechazan puentes de conexión entre el la Terminal y el avión o traslados de los pasajeros en autobuses.
- Productividad más alta del personal, que se estima en un 25% de diferencia, en base adicional, se dispone de un 20% menos de personal. Además, en general los salarios y el número de empleados son inferiores. Los contratos incluyen condiciones con relación a incentivos. Se pretende eliminar los alojamientos del personal en hoteles, operando los vuelos de forma que los empleados siempre vuelvan a la base inicial. Esta reducción representa una cuota de ahorro de un 3%.
- Operación de los aeropuertos secundarios, de los cuales resultan inferiores tasas aeroportuarias, inferiores gastos relacionados con los derechos de aterrizaje y despegue y otros costes operativos y administrativos del aeropuerto. Inversiones públicas en estos aeropuertos, en forma de subvenciones u otras ayudas estatales, lo que representa una fuente importante en cuanto a la cobertura de diversos



costes de operación. En esta relación se produce un ahorro de un 6% para las líneas aéreas.

- Eliminación de la colaboración con tour operadores, agencias de viaje y otros intermediarios, lo que evita los gastos de comisiones debido a la venta directa de billetes electrónicos vía Internet y produce un ahorro de un 3%.

- Simplificación y aumento de la eficiencia del proceso de servicios en tierra (handling), lo que representa un ahorro de un 10%.

- Rechazo de extras en forma de periódicos y catering gratis a bordo. Estandarización de la flota, lo que produce efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal y representa un ahorro de un 2%.

- Ingresos adicionales a la venta de los billetes de vuelo, lo que representa un componente importante en la estrategia del modelo de las líneas aéreas de bajo coste. Se trata de una forma indirecta de reducción de costes y directa de aumento de la facturación. Es decir, en lugar de ofrecer ciertos servicios como un componente fijo del producto vuelo, que esté incluido en el precio del billete (eliminando, por tanto, automáticamente un pago extra por parte del pasajero), se ofrece la posibilidad de elegir entre los servicios particulares contra pago. Igualmente, en la estrategia del nuevo modelo de negocio de bajo coste, se fuerza la posibilidad de venta a los clientes de servicios relacionados con el viaje, donde las líneas aéreas juegan un papel de intermediarios, beneficiándose de las comisiones correspondientes. Ambas opciones de dichas ofertas las ponen a la venta las líneas aéreas de bajo coste a los clientes antes, durante y después de realizar el vuelo, y las resumimos de la siguiente forma:



- Los servicios de catering, que estaban incluidos en el precio del billete de vuelo anteriormente en las líneas aéreas tradicionales y, por tanto, se les ofrecía a los pasajeros de forma gratuita a bordo de avión, se les ofrece actualmente a bordo de las líneas aéreas de bajo coste contra pago. Los pasajeros pueden elegir entre las bebidas, sándwiches, sopas calientes y otros productos para consumir durante el vuelo, pagando un extra por cada uno de ellos.
- Las azafatas efectúan a bordo ventas de productos libres de impuestos de valor añadido (duty free) como por ejemplo cosméticos, juguetes y otros accesorios. También se han implementado nuevas ideas para aumentar la cifra de facturación a través de la venta de diversas loterías.
- Existe un estricto proceso de facturación del equipaje en el mostrador y se realizan cobros más elevados por el exceso, sin excepciones. Este componente tiene tanto ventajas en el incremento de ingresos, como una simplificación del proceso de despacho de equipajes, debido a la homogeneidad final de los bagajes entregados por los clientes, que resulta de las rigurosas condiciones generales de las aerolíneas de bajo coste.
- En general, en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste no existe una numeración de asientos y, por tanto, tampoco una colocación fija de los pasajeros, para que suban y se sienten a bordo más rápido. No obstante, últimamente se ha implementado en algunas aerolíneas de bajo coste la posibilidad de realizar una reserva anticipada de su asiento preferido contra pago extra, o en otras se ofrece, igualmente contra un pago extra, por lo menos la opción de una entrada preferente al embarque (antes que otros pasajeros para poder elegir su asiento preferido a bordo) y no tener que esperar en la cola de embarque.



- Al hacer la venta directa del billete de vuelo a través de una tarjeta de crédito, se cobra una cuota elevada por este tipo de pago, que en realidad se efectúa en la gran mayoría de las compras. Algunas líneas aéreas de bajo coste ofrecen también sus propias tarjetas de crédito en colaboración con ciertas instituciones bancarias, donde también juegan el papel de intermediarios, beneficiándose de las comisiones. El pasajero tiene la ventaja de que si efectúa el pago con este tipo de tarjeta, se elimina el gasto elevado de pago que surge en el caso de la compra con tarjeta de crédito de otra identidad. Por otro lado, la forma de pago con una tarjeta, tanto de crédito como de débito, facilita a las compañías aéreas un cobro de pago inmediato, que no resulta en el caso de ventas indirectas, por ejemplo a través de diversos intermediarios.
- Comercialización de alojamientos en los hoteles, alquileres de coches, transportes públicos desde los aeropuertos y seguros de viaje como intermediarios, lo que representa otro elemento importante en la estrategia de los ingresos adicionales de las líneas aéreas de bajo coste.
- Anuncios de diversas empresas de negocios vía páginas propias de Internet, revistas a bordo o en la cabina de avión (ej. asientos), perfila a las líneas aéreas de bajo coste como portadores de publicidad, beneficiándose de los correspondientes abonos.
- Promociones de diversas ciudades, regiones y sus aeropuertos vía publicidad en revistas, páginas propias de Internet y otros medios de anuncios contra pago u otros recursos que fomentan el desarrollo de las líneas aéreas, resultan como elementos de la estrategia, cada día más incorporados en el nuevo modelo de negocio de bajo coste.



8.- MEDIDAS DE LAS COMPAÑÍAS REGULARES PARA DEFENDER SU POSICION EN EL MERCADO.

Hay que tener en cuenta que tras la liberalización de 1987, la UE liberalizó el transporte aéreo y en España se rompió el monopolio de Iberia, con la irrupción en el mercado de nuevas aerolíneas, como Spanair y Air Europa, con tarifas muy bajas.

En 1989 nació Binter Canarias y en 1994, la aerolínea regional de Iberia, Air Nostrum. Estas son las cinco líneas aéreas españolas de vuelos regulares que operan en la actualidad.

Las compañías tradicionales han tenido que adaptarse a los nuevos tiempos. Por lo que han optado por adoptar las siguientes medidas:

- Unirse entre ellas y crear holdings, como Iberia y British Airways, que ha dado lugar a IAG (International Airlines Group).

- La mayoría ha introducido Internet como nuevo canal de venta de sus pasajes e intenta reducir costes a través del recorte de sus servicios a bordo.

- Tratan de adaptar sus precios a un mercado cambiante con la oferta periódica de billetes más baratos, sobre todo, en las rutas en las que vuela alguna low cost.

- Han optado por entrar en el negocio de las Compañías de Bajo Coste (CBC), como Iberia con su filial Vueling.

- Fortalecen y extienden sus redes de conexión rentables.

- Eliminación de rutas con resultados negativos.

- Concentración de recursos en rutas rentables.

- Concentración no solamente en rutas de directa competencia con las aerolíneas de bajo coste, de corta y media distancia, sino especialmente en las intercontinentales de larga distancia.



- Reestructuración de costes operativos y, por tanto, ofertas de precios más económicos.
- Mantenimiento o incluso ampliación de frecuencias de vuelo con el fin de atraer a los pasajeros de negocio.
- Lealtad y especial atención personal, con alta calidad de servicio frente a los clientes del segmento Premium.
- Marketing enfocado en los productos de marca.
- Rapidez y mejor eficiencia de los procedimientos operativos.
- Aplicación de nuevos elementos e ideas para mejorar la oferta del producto.
- Creación incluso de sus propias líneas aéreas de bajo coste.

La medida adoptada por las compañías regulares de crear sus propias líneas de bajo coste pasamos a desarrollarla a continuación debido a la gran importancia que tiene para las compañías regulares.

8.1- Los vuelos baratos de las compañías regulares.

Las compañías aéreas regulares operan gran cantidad de vuelos baratos -sobre todo si se compran con antelación- y a los más variados lugares. En ocasiones, venden pasajes con precios bajos como oferta de lanzamiento a nuevos destinos turísticos.

Otras veces, se consiguen porque la reserva anticipada se ha realizado en temporada baja o porque el avión, en el momento de la oferta, tiene muchas plazas libres. A menudo, estas compras se hacen solo a través de Internet, con lo que la aerolínea se ahorra costes de personal.



En general, para encontrar vuelos baratos, hay que comprar los pasajes con antelación (entre uno y tres meses), aunque también se pueden conseguir ofertas en el último momento porque ha quedado libre alguna plaza (vuelos de último minuto o "last minute").

Para conseguir un vuelo barato se deben buscar fechas de salida fuera de temporada (nunca en puentes o fechas señaladas), entre semana y a horas poco frecuentes. Casi nunca se encuentra uno con salida a primera hora de la mañana, ni a última hora del viernes o primera hora del sábado. Los mejores días para viajar, en este caso, son los martes, miércoles y jueves. Por otro lado, la fecha de llegada no debe ser la tarde o noche del domingo.

Una de las grandes ventajas de los vuelos baratos de las compañías regulares, con respecto a las "low cost", es que el avión aterriza en el aeropuerto más cercano a la ciudad y no en aeropuertos secundarios. Además, las líneas regulares tienen más vuelos a más destinos, tanto de larga, como de media y corta distancia. No obstante, al comprar un billete de avión conviene comparar siempre cuánto cuesta el mismo vuelo en distintas agencias de viajes.

El sector de las compañías aéreas tradicionales representa todo el conjunto de las líneas aéreas que no pertenezcan al sector de bajo coste. Estas son todas las compañías aéreas previamente existentes, consideradas como nacionales, regionales y chárter que no han efectuado todavía los cambios estratégicos correspondientes con el fin de transformar su modelo de negocio en un modelo de operación recién desarrollado como es el del bajo coste.

En el mercado aéreo actual de muy alta competitividad, las compañías aéreas tradicionales pretenden lograr ventajas competitivas acercando su modelo de negocio al de las compañías aéreas de bajo coste, a través de la reducción de sus costes, incremento de la productividad y diferenciación del producto.

Estas compañías, además de seguir con los recortes de costes, tratan de compensar el estancamiento en ese mercado fortaleciendo su característica de compañías de red y aumentando las líneas de largo radio.



Las aerolíneas tradicionales no hacen presión sobre sus subsidiarias y les permiten desarrollarse más bien de una forma independiente. Las matrices prefieren mantener su marca y venderse como líneas aéreas de servicio completo.

No obstante, el apoyo económico prestado por las matrices representa buenas oportunidades para las subsidiarias de bajo coste en el mercado aéreo. Los beneficios, como por ejemplo, el uso de los centros de entrenamiento y educación, los centros de mantenimiento técnico y varios más, ofrecen una ventaja competitiva frente a las otras líneas aéreas de bajo coste totalmente independientes.

Inversiones directas dedicadas a las subsidiarias de bajo coste por parte de sus matrices resultan, sobre todo, como consecuencia de encontrarse en una situación de riesgo y de una posible gran pérdida de las cuotas de mercado.

Los grandes competidores Ryanair y easyJet habían puesto en peligro las operaciones de las rutas europeas por las aerolíneas nacionales, dejando principalmente a ellas la operación de los vuelos de larga distancia, vuelos nacionales y de clase business. Es convincente que, como resultado de esta situación, la búsqueda de una solución por medio del modelo de bajo coste fuera la creación de su propia subsidiaria.

Una subsidiaria rentable de bajo coste fortalece a su compañía matriz y quizás inspira a otras aerolíneas tradicionales a crear sus filiales en el segmento de bajo coste.

Sin embargo, no hay ninguna garantía de éxito relacionado con el apoyo económico. La dirección y gestión de empresas, con el objetivo de lograr la credibilidad delante de los consumidores, serán los factores determinantes para el desarrollo exitoso de todas las subsidiarias en el segmento de las líneas aéreas de bajo coste. (Palomo, 2011).



9.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS COMPAÑÍAS REGULARES Y DE BAJO COSTE.

Según Martina Meissner, y sobre la base de sus estudios realizados por la misma en su tesis sobre las líneas aéreas de bajo coste y su estructura e impacto en el sector turístico, destaca como principales ventajas y desventajas de las compañías regulares y de bajo coste las que se citan a continuación:

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- Con la liberalización del mercado aéreo en Europa, se crearon nuevas ideas y estrategias en la política aérea, principalmente en relación al precio, que revolucionaron el mercado de la aviación europea. Como consecuencia, se han desarrollado con éxito las nuevas líneas aéreas de bajo coste en Europa y, por tanto, se ha producido un mejor acceso a los viajes en avión, tanto para los pasajeros anteriores, como para los nuevos pasajeros, que viajan actualmente de una forma más frecuente. - Debido al nuevo concepto de negocio basado en el bajo coste, se pronostica para las líneas aéreas de bajo coste un crecimiento más alto en la cuota de mercado que para las líneas aéreas tradicionales.
Desventajas de las líneas aéreas tradicionales
- El exitoso desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa ha provocado que las líneas aéreas tradicionales encuentren difícil la adaptación a la nueva situación. Este es el motivo por el que llevan a cabo permanentes cambios en la política y en la estrategia del modelo de negocio aéreo. La nueva concienciación respecto a los costes de los pasajeros es muy influyente y tiene, como consecuencia, una necesidad de optimizar la estructura de costes en las compañías aéreas tradicionales. - Debido al desarrollo del nuevo concepto de negocio basado en el bajo coste, se pronostica un crecimiento de la cuota de mercado de las líneas aéreas tradicionales más bajo que el de las líneas aéreas de bajo coste.



Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- La cuota de clientes de negocio que viajan en líneas aéreas de bajo coste está creciendo durante los últimos años y seguirá creciendo, de acuerdo a varios estudios de mercado. El motivo principal de dicho crecimiento es la oferta de vuelos a bajo precio.

- Hay una concentración en el segmento de clientes que son sensibles y conscientes respecto al precio, especialmente en los viajes de ocio y visitas privadas, pero también existe un crecimiento de esta concienciación en los clientes de negocio, los cuales son conscientes de los costes empresariales y buscan un ahorro en los gastos de viaje.

- Las líneas aéreas de bajo coste operan en aeropuertos secundarios, los cuales son subvencionados. Este hecho permite reducir las tasas aeroportuarias y otros gastos relacionados. Esta reducción favorece la oferta de vuelos a bajo precio.

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

- El 60% de los clientes de negocio que viajan en las líneas aéreas de bajo coste va en detrimento de las líneas aéreas tradicionales.

- Para mantener o incluso ganar nuevos clientes, los cuales son flexibles en horario de vuelo por una parte, pero muy sensibles y conscientes del precio por otra, se hace necesaria una reestructuración de los costes, para poder ofrecerles unas tarifas más económicas en sus vuelos.

- Las líneas aéreas tradicionales operan en aeropuertos primarios que generalmente no reciben subvenciones, por tanto, las tasas aeroportuarias son más altas que las de los aeropuertos secundarios. Las elevadas tasas aeroportuarias están incluidas en el precio del billete de vuelo, por lo que aumentan automáticamente el precio final de éste.



Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- Reducen los costes de estacionamiento en los aeropuertos. - Rechazan elevadas inversiones en la infraestructura de los aeropuertos. A su vez, pretenden mantener la sencillez y los bajos costes relacionados con los establecimientos aeroportuarios como diversas oficinas de personal, salas de espera para los pasajeros (rechazan business lounges) u otros. - Los costes de personal son inferiores, su empleo es más flexible y una productividad más alta del mismo. - Los aparatos son más modernos y homogéneos y, por tanto, con inferiores costes de mantenimiento, consumo de combustible y formación del personal, lo que conlleva una mayor productividad en la utilización de la flota.
Desventajas de las líneas aéreas tradicionales
- Presentan mayores costes de estacionamiento en los aeropuertos. - Realizan elevadas inversiones en la infraestructura de los aeropuertos. Pretenden ofrecer establecimientos aeroportuarios extraordinarios, como por ejemplo, diversas salas de espera, entre ellas lounges de business para los pasajeros, diversas oficinas de personal u otros. - Los costes de personal son más altos, su empleo es menos flexible y la productividad es inferior. - Los aparatos son más antiguos y heterogéneos, como consecuencia, presentan mayores costes de mantenimiento, consumo de combustible y formación del personal. Existe una menor productividad en la utilización de la flota.



Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- Rechazan caros establecimientos y naves de mantenimiento de la flota, en cambio aplican outsourcing de mantenimiento y soluciones técnicas. - Disponen de una mayor capacidad de asientos a bordo del avión, gracias a una disminución del espacio entre ellos. - Presentan una mayor ocupación media en los vuelos. - La venta de billetes se realiza de forma directa vía Internet, o en menor medida, a través de centros de llamadas. Rechazan la venta a través de intermediarios como agencias de viajes u otros. Los pagos se efectúan a través de tarjetas de crédito o debito, lo que facilita los pagos inmediatos.
Desventajas de las líneas aéreas tradicionales
- Crean y mantienen establecimientos propios y naves de infraestructura para mantener la flota y desarrollar soluciones técnicas. - Disponen de una capacidad inferior de asientos a bordo para ofrecer más espacio entre ellos. - Presentan menor ocupación media en los vuelos. - La venta de billetes se realiza, generalmente, a través de intermediarios como agencias de viajes u otros y, en menor extensión, vía Internet o centros de llamadas. Los pagos se posponen debido a que los cobros no se efectúan de una forma inmediata en el caso de las ventas con intermediarios.



Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- La estructura administrativa es menos jerárquica, con costes inferiores y procesos empresariales menos complejos y de menor duración. - Hay una reducción en los costes de publicidad, favorecida por fuertes colaboraciones con distintos medios públicos y privados. - Existe un fuerte enfoque hacia los ingresos adicionales fuera del segmento de aviación, como la venta de alojamientos, alquiler de coches, seguros de viaje y otros, beneficiándose de las comisiones correspondientes. - Los costes variables de las temporadas bajas son inferiores. Rechazan redes de conexión estables. A su vez, tienen una planificación de rutas a corto plazo.
Desventajas de las líneas aéreas tradicionales
- La estructura administrativa es más jerárquica y con mayores costes. Los procesos empresariales son más complejos y de una duración más larga. - Los costes de publicidad son más altos. - Existe un menor enfoque hacia los ingresos adicionales fuera del segmento de aviación. - Tienen mayores costes variables en las temporadas bajas. Operan en redes de conexión estables. La planificación de las rutas es a largo plazo.



Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- Ofrecen solamente vuelos punto a punto de corta y media distancia. No ofrecen vuelos de conexión en redes. - Ofrecen vuelos de poca frecuencia y los horarios son poco atractivos para los clientes de negocio. - Operan en aeropuertos secundarios, la mayoría de los cuales tienen una localización fuera de la ciudad, por lo cual, su comunicación con los transportes públicos y su infraestructura está menos desarrollada, lo que puede llevar a que el pasajero necesite más tiempo para llegar a su destino. - No permiten cambios en la reserva de forma gratuita.
Ventajas de las líneas aéreas tradicionales
- Ofrecen un gran número de rutas europeas y vuelos de conexión entre los aeropuertos giratorios (Hub). - Los horarios de los vuelos que ofrecen tienen mayor frecuencia, esta circunstancia atrae especialmente a los clientes de negocio. - Operan en aeropuertos primarios que tienen una localización céntrica, bien comunicada con los transportes públicos y con una infraestructura bien desarrollada. Los aeropuertos primarios ofrecen vuelos de conexión, tanto continentales como intercontinentales. - El sistema de cambio de reserva es más flexible, incluso permite la devolución del pago en caso de cancelación.



Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- No permiten reservas en sistema central CRS (Central Reservation System), lo que puede dificultar a las empresas la operación de compra de billetes en el caso de los clientes de negocio. - La reserva se puede efectuar solamente vía Internet o centros de llamada. No colaboran con las agencias de viaje u otros intermediarios. - Para conseguir el precio más bajo posible es necesario hacer la reserva con mucha antelación. Con el acercamiento a la fecha de salida del vuelo el precio sube, pudiendo llegar hasta diez veces del precio inicial. - La mayoría de los vuelos que ofrecen son todavía a destinos turísticos, lo que atrae al cliente de ocio, pero no así, al cliente de negocio.
Ventajas de las líneas aéreas tradicionales
- Permiten reservas en sistema central CRS (Central Reservation System) lo que facilita la operación de compra de billetes por las empresas para sus empleados como clientes de negocio. - La reserva se puede efectuar tanto vía Internet o centros de llamadas, como a través de las agencias de viaje u otros intermediarios. - El precio varía solamente de forma moderada durante el acercamiento a la fecha de vuelo. - Ofrecen vuelos tanto a destinos turísticos, como a las grandes ciudades de negocio.



Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste
- Ofrecen solamente vuelos de clase económica. - El servicio de catering a bordo no es gratuito. - No forman alianzas con otras líneas aéreas. - No ofrecen programas de puntos a los pasajeros que viajan con frecuencia con el fin de fidelizar al cliente.
Ventajas de las líneas aéreas tradicionales
- Ofrecen vuelos de clase económica, primera clase y business. - El servicio de catering a bordo en algunas líneas aéreas tradicionales es gratuito, aunque últimamente hay una tendencia a ofrecerlo mediante pago. - Forman alianzas con otras líneas aéreas. A través de esta colaboración se facilita el aumento de las ofertas de conexiones en el sistema de código compartido (code sharing). - Ofrecen programas de puntos a los clientes que viajan con frecuencia, con lo que el cliente es fidelizado, principalmente el cliente de negocio.



10.- CONCLUSIONES

Para finalizar con el trabajo, podemos decir que la liberalización del espacio aéreo ha supuesto un cambio en el modelo de negocio de las compañías tradicionales, debido a que han tenido que adaptarse al modelo de negocio innovador de las compañías de bajo coste.

Como conclusiones podemos hacer hincapié en las siguientes:

- La cuota de los usuarios de las compañías de bajo coste va en aumento en los últimos años.
- Las compañías aéreas tradicionales ante la nueva situación llevan a cabo medidas de reestructuración, y también, crean filiales que oferten vuelos más baratos para poder competir en ese segmento con las compañías de bajo coste.
- Por su parte, las compañías de bajo coste con el fin de aumentar los ingresos adicionales, comercializan otros productos relacionados con los viajes turísticos, como alojamientos en hoteles, alquileres de coches, seguros de viaje u otros.
- La aparición del modelo de negocio de las compañías de bajo coste, junto con la reestructuración del modelo de negocio de las compañías regulares, afecta al turismo de manera positiva.



11.- BIBLIOGRAFÍA

Alonso Soto, Ricardo (1998). “Transporte aéreo”. Universidad Autónoma de Madrid.

Candela y Garriga, J. (2008): “El bajo coste y la nueva aviación comercial”. *Ingeniería y Territorio*, nº 83, 80-89.

Casas Esplugas, C. (2008): “Análisis práctico de las tipologías de redes aéreas”. Universidad Politécnica de Cataluña. Tesis Doctoral.

Consumer Eroski (2011): “Vuelos baratos de las compañías regulares”. Revista Consumer Eroski. Fecha de 20 de junio. www.consumer.es.

Gámir, A. y Ramos, D. “Transporte aéreo y territorio”. España: Editorial Ariel, 2005.

Gross, S. y Schröder, A. (2010): “Low Cost Airlines in Europe”. *Geographica Pannonica*. Volume 14, Issue 2, pp. 49-58.

Martí-Henneberg, J. (2007): “La importancia de los aeropuertos europeos”. Estudio La eclosión de los aeropuertos regionales europeos. Universidad de Lleida. pp. 1-4.

Meissner, M. (2008): “Bajo coste en Europa”. Universidad de Málaga. Tesis Doctoral.

Pulido Fernández, J. (2007): “La influencia de las compañías aéreas de bajo coste en el mercado turístico español”. *Revista de análisis turístico*, nº. 3, pp. 113-119.

Santos Martín, C. (2008): “Las libertades del aire. International Virtual Aviation Organization”. Universidad de Cataluña. Tesis Doctoral.



Salazar Hernández, D. (2008): “Hub&Spoke vs Punto a Punto: análisis práctico de las tipologías de redes aéreas”. Tesis doctoral.

Serrano Martínez, J.M. (2002): “*Grandes centros de transporte aéreo y flujos turísticos en Europa*”. Cuadernos de Turismo, nº 9, pp. 137-164.

Vázquez Casielles, R. (2004): “Como usan internet las líneas aéreas para desarrollar relaciones estables con los clientes”. *Universia Business Review-Actualidad Económica*. Segundo trimestre, núm. 2, pp. 34-37.