

## **LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTE O CÓMO ROMPER LAS REGLAS DE JUEGO**

### **La aparición de un nuevo modelo de aerolíneas.**

Hasta el año 1993, el negocio del transporte aéreo de pasajeros en Europa estaba compuesto básicamente por dos tipos de empresas: las grandes aerolíneas de banderas que realizaban vuelos regulares (Iberia, AirFrance, Alitalia, British Airways, Austrian Airlines, Lufthansa, Swissair, SAS,...) y pequeñas aerolíneas que realizaban vuelos chárter. Pero la desregulación del sector por parte de la Unión Europea y la consiguiente liberalización de vuelos regulares entre ciudades de la Unión dieron lugar a la creación de un significativo número de nuevas aerolíneas. Algunas de ellas, como las españolas Air Europa (perteneciente a Globalia Corporación) y Spainair (participada por la sueca SAS), decidieron competir con estrategias similares a las de las grandes aerolíneas nacionales. Por el contrario, otras se replantearon la forma de entender el negocio, redefiniendo el concepto de servicio ofrecido al viajero. Son las denominadas aerolíneas u operadores de bajo coste.

Aunque nuevas en Europa, ya existían en Estados Unidos desde la creación en 1971 de Southwest Airlines. Son aerolíneas que ofrecen unas tarifas (precio del vuelo) muy inferiores a las de las compañías tradicionales gracias a los ahorros de costes derivados de una reducción drástica de los servicios adicionales ofrecidos al viajero. El coste por asiento-kilómetro (ASK) de estas nuevas empresas suele ser la mitad e, incluso, un tercio del de las grandes aerolíneas.

Para estas empresas, los clientes únicamente demandan un servicio que permita satisfacer su necesidad básica de ser transportados de un lugar a otro al mejor precio, sin tener que pagar forzosamente por servicios adicionales que no generan valor para ellos. Con esta filosofía, su gestión se basa en tres grandes principios: 1) reducción de todos aquellos servicios no básicos por los que los clientes no están dispuestos a pagar nada, 2) obtención de ingresos por el cobro de servicios adicionales a aquellos viajeros que lo deseen y 3) subcontratación de gran parte de los procesos y actividades necesarias para funcionar, como puede ser el mantenimiento de los aviones, la facturación de equipajes, etc.

Desde la desregulación en 1993, el número de estos operadores de bajo coste ha ido creciendo (tabla 1), especialmente en el Reino Unido y Alemania. De momento sólo ofertan vuelos en rutas de corto y medio radio (es decir entre ciudades del mismo país y dentro de Europa), pero algunas están analizando las posibilidades de hacerse un hueco en el mercado del largo radio.

En algunos casos, estas aerolíneas son filiales de las aerolíneas de bandera: Go! por British Airways (actualmente desaparecida tras ser absorbida por EasyJet), Snowflake por SAS o Eurowings por Lufthansa. En 2004, los aeropuertos de las grandes capitales y destinos turísticos europeos ya tienen concedidos slots (permisos de despegue y aterrizajes) a una o varias de estas empresas. Según un estudio elaborado por los analistas de la empresa británica *Airclaims* la cuota de mercado de estas empresas en el conjunto del mercado de la UE fue del 7% en 2002 y del 10% en 2003, alcanzado cifras muy superiores en algunos países como Inglaterra (26 y 31%, respectivamente).

Su techo parece no haberse alcanzado aún. Según un estudio de la consultora *Mercer Management Consulting*, en 2010 alcanzarán el 25% de la cuota de mercado, porcentaje similar al que ostentan ahora en EE UU, donde el mercado está más maduro. Sin embargo, la mayoría de los analistas consideran que también ha llegado una etapa de reajuste en el que comenzarán a desaparecer aquellas empresas de bajo coste que no tengan un buen respaldo financiero.

Tabla 1: Principales aerolíneas de bajo coste en Europa.

Alemania	Reino Unido	Italia	Irlanda	Otros países
AirBerlin	EasyJet	Volare	Ryanair	Transavia (Hol)
Germanwings	BMI Baby	Alpi Eagles	Air Lingus	Sterling (Din)
Hapag-Lloyd Express	Jet2	Evolavia		Show Flake (Sue)
Condor	Virgin Express	Meridiana		Norwegian (Nor)
Deutsche BA	My Travel-Lite			Intersky (Aus)
Germania	FirstChoice			Air Polonia (Pol)
	Flybe			Vueling (Esp)
	Fly Gobespan			Wizz Air (Hun)
	Monarch			Sky Europe (Esl)
	Air Scotland			

Fuente: elaboración propia a partir de [www.megavuelos.com](http://www.megavuelos.com), enero 2005.

Aunque sólo existe un operador de bajo coste con nacionalidad española (Vueling Airlines), España no ha sido ajena a este fenómeno. Favorecido por ser un país turístico y por el deseo de los gobiernos regionales de atraer más visitantes, las principales empresas pronto comenzaron a abrir rutas hacia ciudades españolas. De 1999 hasta el 2003 se ha producido un incremento del 219% en el número de pasajeros transportados por estas empresas hacia nuestro país (de los 2,6 millones de personas en 1999 a los más de 8,5 millones de viajeros en 2003). Según datos de Aena, la cuota de mercado del conjunto de estos operadores se situó en 2004 en torno al 19% de los viajeros de las rutas entre nuestro país y Europa, aunque en algunas regiones como Cataluña esos porcentajes son muy superiores. Las empresas

con mayor número de viajeros en España son Air Berlin (con una cuota de mercado dentro de este segmento del 34,4%), Easy Jet (25,7%), Transavia (10,2%) y Ryanair (7%). Su mayor frecuencia de vuelos se producen a aeropuertos turísticos, principalmente al de Palma de Mallorca (que recibió en 2003 el 23,7% de los viajeros de estas empresas) y Málaga (el 17,5%).

### **Las estrategias de marketing de las aerolíneas de bajo coste.**

Como se ha indicado, la filosofía de los operadores de bajo coste radica en una simplificación del servicio ofrecido al viajero que permita ahorrar en costes para ofrecerle una tarifa baja. Para ello adoptan medidas como las siguientes:

✓ Eliminación de los "servicios a bordo gratuitos" habituales en los vuelos de otras aerolíneas (periódicos, comidas, bebidas, entretenimiento, etc.). Esta medida no significa que no se ofrezcan a los pasajeros, simplemente que aquellos que lo deseen lo deberán pagar.

✓ Eliminación de los billetes impresos. En su lugar el cliente sólo recibe unos códigos de referencia que, conjuntamente con el pasaporte o el DNI, le permiten recibir una tarjeta de embarque en el aeropuerto. Tampoco existe pre-asignación de asientos al hacer la reserva, existe una política de libre asiento; los pasajeros los van eligiendo conforme entran en el avión, de modo que cuanto antes facturan, más posibilidades tienen de elegir. De esta forma se disminuye considerablemente los costes de emitir, distribuir, procesar y conciliar millones de billetes cada año.

✓ Eliminación de la *Business Class*. Todos los asientos de los aviones son de clase turista. Así, se obtiene más espacios para asientos y se requieren menos azafatas. Con esta medida algunas empresas, como EasyJet, han prescindido de un baño de los tres que traían sus aviones Boeing y lo han sustituido por nuevas plazas para viajeros.

✓ Fomento de la utilización de sistemas automáticos para embarque. Mediante un "kiosko de autofacturación" es el propio pasajero quien realiza las operaciones de embarque y permite a la empresa eliminar los costes que conlleva tener un mostrador con personal para realizar esta actividad.

✓ Reducción del servicio de facturación de equipaje. Para ello se incentiva que los pasajeros viajen únicamente con equipaje de mano. La mayoría de las empresas han aplicado esta medida aumentando el límite de peso para el equipaje de mano y reduciendo los kilos máximos para el equipaje facturado, de

forma que el sobrepeso se paga a precio de oro. Otras empresas, encabezadas por Ryanair trata de ir todavía más allá, exigiendo al pasajero que no lleve nada más que su equipaje de mano. Desde Ryanair lo tienen muy claro: "quien quiera viajar con más equipaje que vuele con otra compañía. No se puede volar por 5 ó 10 libras y tenerlo todo".

✓ Planificación de las rutas y frecuencias de vuelos de los aviones para conseguir optimizar el número de horas que están en vuelos y minimizar el tiempo en tierra. Así por ejemplo, mientras que los aviones de EasyJet vuelan en torno a las 12 horas diarias, en el caso de las grandes aerolíneas no suelen llegar a las 9 horas.

✓ Utilización de aeropuertos alternativos. En muchos casos, estas aerolíneas no vuelan al principal aeropuerto de la región de destino, sino a aeropuertos secundarios (más alejados de las principales ciudades) con una menor congestión de tráfico aéreo. Este hecho permite, por un lado, que los tiempos de escala sean mínimos y por tanto que se reduzca el tiempo que los aviones están parados sin volar. Por otro lado, se reducen los costes de combustible gracias a reducir el tiempo que los aviones han de esperar en el aire mientras reciben la autorización de aterrizaje. Y por otro lado, suele existir menores problemas ajenos a la empresa para cumplir con puntualidad las horas de salida y llegada. Además, la selección de estos aeropuertos permite reducir costes gracias a que se pagan unas menores tasas aeroportuarias.

Aunque siempre con tarifas más bajas con respecto a lo normal en la competencia, estas empresas utilizan una política de precio variable en función de la demanda existente, del momento de la compra y del sistema utilizado para adquirir el billete. Así, un vuelo a un mismo destino puede tener un precio muy diferente de un día para otro. Los principales mecanismos utilizados para fijar la tarifa de un vuelo son los siguientes:

✓ Los billetes son más caros para los vuelos en días de mayor demanda, principalmente los fines de semana y los inicios de vacaciones.

✓ Para un mismo vuelo, el precio del billete va variando en función de la demanda de reservas. Basándose en las estadísticas de vuelos anteriores, si se están vendiendo más billetes de lo habitual se sube el precio conforme se acerca la fecha del vuelo. Si, por el contrario, la demanda va siendo inferior a la estadística, el precio se reduce.

✓ En vuelos con demanda estable, se incentiva la planificación del viajero de forma que cuanto antes se reserve el vuelo menor será el precio del billete.

Otra de las claves para ofrecer estos precios bajos es la eliminación de las agencias de viajes como intermediarios para vender sus vuelos, de forma que evitan el pago de importantes comisiones. 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 de la empresa situados en los aeropuertos. El objetivo para los próximos años es que todos sus clientes adquieran la reserva de su vuelo a través de la web de la empresa. Para ello, el sistema de fijación de precios incentiva su utilización:

- En condiciones normales, el precio del billete suele ser más barato si se adquiere por Internet, cobrándose un suplemento si se opera a través de la central telefónica o del mostrador.
- Las promociones u ofertas especiales sólo suelen estar disponibles en Internet, por lo que los pasajeros deben visitar la página web si quieren conseguirlas.
- Si los pasajeros quieren reservar sus asientos con varias semanas de antelación a la fecha de salida del vuelo, sólo pueden hacerlo a través de Internet. Como los precios suelen aumentar a medida que se acerca la fecha de salida, los mejores precios estarán primero disponibles en la Web.

### **EasyJet y Ryanair, las empresas líderes en el bajo coste.**

Hasta principios de los 90, Stelios Haji-Ioannou, hijo de un multimillonario greco-chipriota con empresas en el sector naval, era un joven que estudió una Diplomatura en Ciencias Empresariales, realizó un Master



y participó en algunos negocios navales. Pero durante un vuelo con Virgin Atlantic decidió ir a Estados Unidos a estudiar como funcionaba Southwest Airlines, la empresa aérea pionera en ofrecer tarifas bajas. Convencido de que este modelo de negocio podía tener gran éxito en Europa, identificó los factores clave de su éxito y le presentó un proyecto a su padre. Este decidió invertir 5 millones de libras. En marzo de 1995 se funda EasyJet y en noviembre de ese año realiza sus vuelos inaugurales desde Londres-Luton a Edimburgo y Glasgow, apoyados por una campaña de publicidad: "Volar es tan asequible como unos vaqueros-£29 por trayecto". En ese momento, la empresa prácticamente no tenía activos propios puesto que los dos Boeing 737-

200 con los que volaban eran arrendados y contrataba desde pilotos hasta agentes de handling. Desde entonces, Stelios Haji-Ioannou ha conseguido convertir a EasyJet en un referente del transporte aéreo en Europa (ha sido pionera de muchas de las medidas que luego se han generalizado entre todas las empresas de bajo coste) y en una marca prestigiosa como demuestra el hecho de que en 1999 fuera reconocida como "Business Superbrand" por el Superbrand Council y de que la revista Marketing la considera como "uno de los 100 grandes momentos en el marketing del siglo XX". En 2004 consiguió transportar más de 25,2 millones de pasajeros en 188 rutas que conectan 58 aeropuertos europeos (tabla 2).

Tabla 2: Evolución del número de pasajeros transportados anualmente por EasyJet (en miles).

1995	1998	2000	2001	2002	2003	2004
30	1.880	5.996	7.664	11.400	20.300	25.249

Aunque en 2002 abandonó la presidencia del Consejo de administración y la empresa cotiza en la bolsa de valores de Londres, Stelios Haji-Ioannou sigue controlando la aerolínea a través de EasyGroup, una empresa matriz que no sólo participa en EasyJet, sino que ha creado otras filiales que han aplicado la estrategia del bajo coste a otros negocios:

<i>easyInternetcafe</i>	Locales con acceso a Internet
<i>easyCar</i>	Alquiler de vehículos
<i>easyCinema</i>	Salas de cine
<i>easyHotel</i>	Gestión de hoteles
<i>easyBus</i>	Transporte en autobús
<i>easyValue</i>	Servicio en Internet para comparar precios
<i>easyMoney</i>	Entidad de créditos
<i>easyMusic</i>	Descarga de música en Internet
<i>easyMobile</i>	Telefonía móvil
<i>easyTelecom</i>	Telefonía fija
<i>easyPizza</i>	Reparto domiciliario de pizzas
<i>easy4Men</i>	Productos de belleza para el hombre

Actualmente, EasyJet compite por el liderazgo del mercado de los vuelos a bajo coste con la empresa irlandesa Ryanair, cuyo presidente, Michael O'Leary va más allá al declarar en 2004 que su empresa se convertirá en tres años en la primera aerolínea de vuelos europeos, por delante de los actuales líderes, British Airways y Lufthansa. De momento en 2004, ofrecía vuelos en más de 200 rutas distribuidas entre 19 países europeos.



Las estrategias competitivas de Ryanair vienen determinadas en gran medida por el carácter provocador de su presidente. Según O'Leary, su gran competidor EasyJet no es una empresa de bajo coste, puesto que sus tarifas son un 50% más

cara. Además, ha llegado a declarar que a finales de esta década, la mitad de los viajeros de sus vuelos disfrutará de tarifas gratuitas donde sólo se cobrará por los servicios adicionales. De momento, ha dado ya en 2004 un paso importante al ofrecer un gran número de destinos a sólo 0,99 euros. La comunicación agresiva, impactante e, incluso, de descrédito hacia los competidores también deja claro la forma de competir de Ryanair: "Ryanair es un 50 por ciento más barata que Easyjet", o "Ryanair va a acabar con las altas tarifas de las aerolíneas que te hacen un agujero en el bolsillo", "Las bajas tarifas de Ryanair fueron uno de los presagios de Fátima (junto a una foto del Papa bendiciendo a una religiosa)". La empresa incluso llegó a pintar el fuselaje de uno de sus aviones con la leyenda "Arrivederchi, Alitalia" para hacer referencia a las dificultades financieras que atraviesa la aerolínea de bandera italiana.

La rivalidad entre estas dos empresas no se limita al negocio de las aerolíneas, pues ambas han decidido seguir los pasos de la británica Virgin (Virgin Mobile) y crear una filial dedicada a suministrar servicios de telefonía móvil (EasyMobile y Ryanair Telecom).

### **La reacción de las empresas tradicionales.**

La buena aceptación por el mercado de estas nuevas aerolíneas ha obligado a reaccionar a las empresas tradicionales. Por ejemplo, Iberia ha estimado en 100 millones de euros lo que dejaría de ingresar en el

periodo 2003- 2005 por efecto de las empresas de bajo coste y ha aprobado un Plan Director para ese trienio con medidas para mejorar su competitividad.

Aunque por su tamaño y estructura no pueden llegar a ofrecer de forma continua vuelos tan baratos, las grandes aerolíneas se han visto obligadas a reducir sus tarifas durante los últimos años, llegando en el caso de algunas rutas a porcentajes cercanos al 80%. Para ofrecer estas tarifas más competitivas han tenido que acometer algunas de las estrategias de reducción de costes características de los operadores de bajo coste, tales como la eliminación de las comidas y los periódicos gratuitos y su sustitución por un servicio de pago. A título de ejemplo, se puede destacar que en el Plan Director 2003-2005 de Iberia se marca como objetivo reducir en un 60% su diferencial de costes con respecto a los operadores de bajo coste, lo que supone en términos monetarios entre 350 y 400 millones de euros. A esta reducción general de las tarifas hay que unir la utilización más frecuente de estrategias de ofertas y promociones en precios que hacen que en determinadas rutas y fechas las tarifas de las empresas de bajo coste no sean siempre las más baratas.

Pero a pesar de estos reajustes en la política de precios, las grandes aerolíneas son conscientes de que no pueden competir con las mismas armas que sus competidores y que sus estrategias deben girar sobre el valor del servicio prestado al cliente. En algunos casos se ha utilizado una comunicación basada en los

**Pasatiempos**

Las diferencias.  
Busca una diferencia.



94% de puntualidad.  
Para que no pase mucho tiempo esperando.

Durante la primera quincena de diciembre nuestros vuelos tuvieron un 94% de puntualidad en todos los destinos. Y eso que no controlamos los cambios climáticos, ni el tráfico aéreo... Porque nosotros mejoramos cada día nuestro servicio para que usted vuele mejor. Con más destinos, con más espacio entre asientos y en una de las flotas más modernas de Europa. Muchas cosas están cambiando en Air Europa. Infórmese en su agencia de viajes, en Air Europa Online 902 401 501 o en [www.aireuropa.com](http://www.aireuropa.com)

**AirEuropa**  
[www.aireuropa.com](http://www.aireuropa.com)  
Porque todo el mundo puede volar.

puntos débiles de los competidores para resaltar que el precio del vuelo no debe ser el elemento clave en la elección de una aerolínea. Así, varias empresas como Air Europa han criticado que la búsqueda exacerbada de costes mínimos lleva a descuidar aspectos esenciales en el sector como el mantenimiento de los aviones o la formación y entrenamiento de los pilotos.

Las tres aerolíneas tradicionales españolas consideran que, con unas tarifas razonables, los clientes priman el valor de marca, la percepción de servicio y seguridad y la garantía de puntualidad de las grandes. En este mismo sentido el estudio sobre Tendencias Aéreas Europeas del operador de viajes *Carlson Wagonlit Travel* concluye que "la fidelidad hacia las tradicionales empresas de bandera es un factor con gran influencia, además de la frecuencia



de sus vuelos y el tipo de aeropuertos que utilizan". Un caso llamativo han sido los mensajes emitidos por la alemana Lufthansa centrados en potenciar su imagen como motor de la economía del país en un periodo de recesión.

Para ofrecer un mejor servicio al cliente, además de medidas unilaterales, las aerolíneas tradicionales han potenciado también el desarrollo de las alianzas internacionales entre ellas: Oneworld (a la que pertenece Iberia), Skyteam y Star Alliance. Con estas alianzas, las empresas pueden ofrecer a sus clientes mejores ventajas, tales como una red más amplia de destinos, un número mayor de frecuencias para ofrecer las mejores conexiones, más facilidades en la facturación de equipajes, más puntos de atención para comprar o cambiar billetes o modificar reservas.

### **Fuentes bibliográficas:**

- Air Europa. [www.aireuropa.com](http://www.aireuropa.com)
- Alcázar, P. (2004): "A su imagen y semejanza". *Emprendedores*, nº 87, diciembre.
- Amat, Oriol y Mauricio Barriga: "EasyJet". Departament d'Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra.
- EasyJet. [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)
- Iberia (2003). Plan Director 2003-2005.
- Iberia (2004). *Panorámica del sector*, nº 14, junio.
- Iberia (2004). *Panorámica del Sector*, nº17, octubre 2004.
- Iberia. [www.iberia.com](http://www.iberia.com).
- Ignacio Fosscati (2003): "Informe especial: vuelos de bajo coste". *Revista Consumer*, octubre.
- Improven-consultores. [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com).
- Megavuelos. [www.megavuelos.com](http://www.megavuelos.com)
- Ryanair. [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com).
- Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE) (2003). Informe sobre líneas debajo coste en la Costa del Sol.
- Spainair. [www.spainair.com/es](http://www.spainair.com/es)
- Vueling. [www.vueling.com](http://www.vueling.com)