

## FACTORES DE ÉXITO DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO PRECIO (1)

Josep-Francesc Vals\*

**Resumen:** El artículo analiza el fenómeno que se produce con la liberalización aérea en Europa a partir de 1997 a raíz del advenimiento de las compañías de bajo precio, las claves de éxito de su expansión, la evolución de la sensibilidad de los viajeros ante el precio, y los impactos que las compañías de bajo coste han producido en las compañías aéreas tradicionales, en los aeropuertos a los que vuelan y sus territorios inmediatos, en el sector turístico y en general en la sociedad europea. Acaba con el planteamiento de las perspectivas de futuro.

### I. ENTORNO DE LA LIBERALIZACIÓN AÉREA EN EUROPA

A finales de los años setenta tiene lugar la liberalización aérea en Estados Unidos, momento en el que aparecen las compañías de bajo coste. El mercado norteamericano es el impulsor de estas compañías aéreas, con billetes de bajo precio, tarifa única, sin servicios gratuitos, sin demasiado personal y que operan entre aeropuertos medianos o pequeños (Asus Consulting, 2006). Estas van a ser las características que se repetirán, con las consiguientes adaptaciones a la sociedad europea, en el momento en el que se produce la liberalización aérea en Europa a finales de los años noventa.

Entre 1980 y 1997 aparece un marco de desarrollo lento de la competencia aérea en Europa con la preparación de la tecnología para el e-ticketing y el yield management, el estudio de tarifas más bajas que las de mercado y otros aspectos que luego se desarro-

llarán de forma brusca a raíz de los atentados del 11 de septiembre en Nueva York. Frente a las compañías de bandera que ocupan los precios medios y altos del mercado aéreo y los chárter que se ubican en los precios medianos desde los orígenes del turismo masivo a finales de los cincuenta, las de bajo precio irrumpen en el mercado europeo con un concepto de negocio totalmente nuevo.

A raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001 se produce el pinchazo de la burbuja económica (fuerte componente tecnológico), la inseguridad de los viajes y las fuertes pérdidas de las líneas tradicionales, momento aprovechado por las compañías de bajo coste para iniciar su expansión en el mercado aéreo europeo que no cesa.

### II. FACTORES DE ÉXITO DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE

Sesenta compañías de bajo coste ofrecen los nuevos servicios y trasladan unos 80

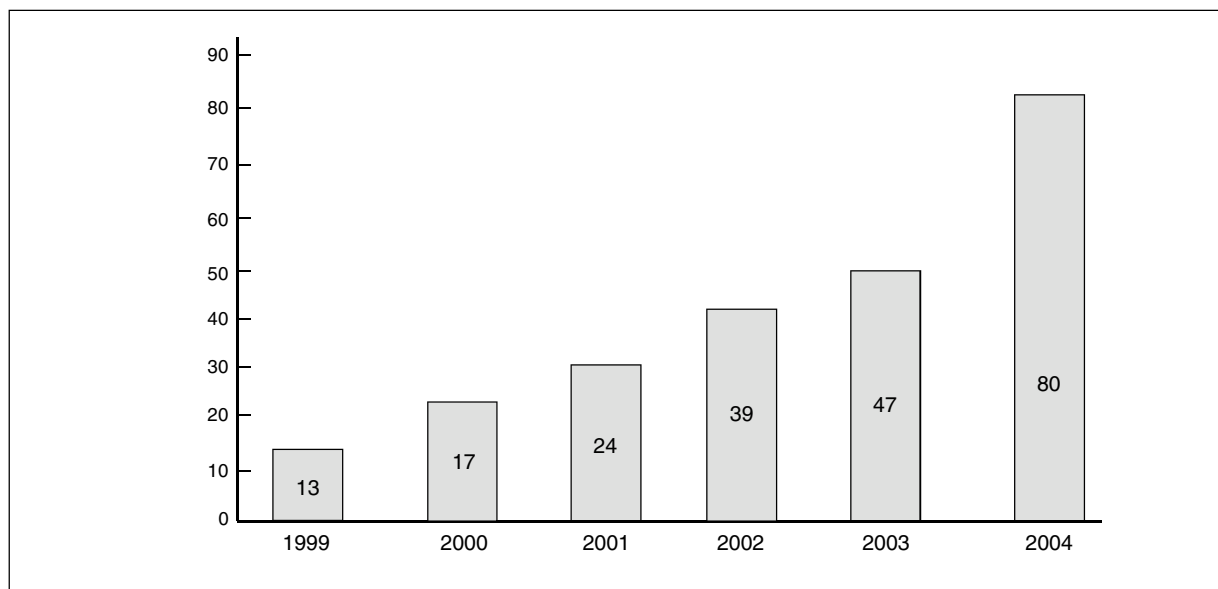
\* Catedrático Departamento Dirección Marketing & Centro Dirección Turística ESADE.

millones de viajeros; en Gran Bretaña, la mitad de todos los vuelos ya son de bajo coste y en España alcanzan al 30% del total. En poco más de un lustro, se percibe la evolución. Esto se constata en la figura 1, donde se pueden observar los fuertes incrementos anuales desde los orígenes del movimiento: se ha pasado de 13 millones de personas trasladadas por las compañías de bajo coste en 1999, a 17, en el 2000; a 24, en el 2001; 39, en 2002; 47, en 2003 y 80, en 2004; esto significa incrementos del 45% interanuales. El 58% del crecimiento experimentado por las compañías de bajo coste se concentra en 9 países, Finlandia, Reino Unido, Irlanda, Italia, España, Alemania, Suecia, Turquía y Polonia, a pesar de no crecer a ritmos tan fuertes, la penetración se mantendrá en los próximos años a los ritmos actuales (Valls, 2006).

En la figura 2, en la escala de la izquierda, aparece la proporción que las compañías de bajo coste disponen sobre el mercado global aéreo en Europa desde 1991; en la actualidad del 16,3%. En la escala de la derecha, el desarrollo del tráfico diario de vuelos, donde se puede observar la fuerte estacionalidad que sufren con menor demanda en invierno, del mismo modo que ocurre con las compañías tradicionales.

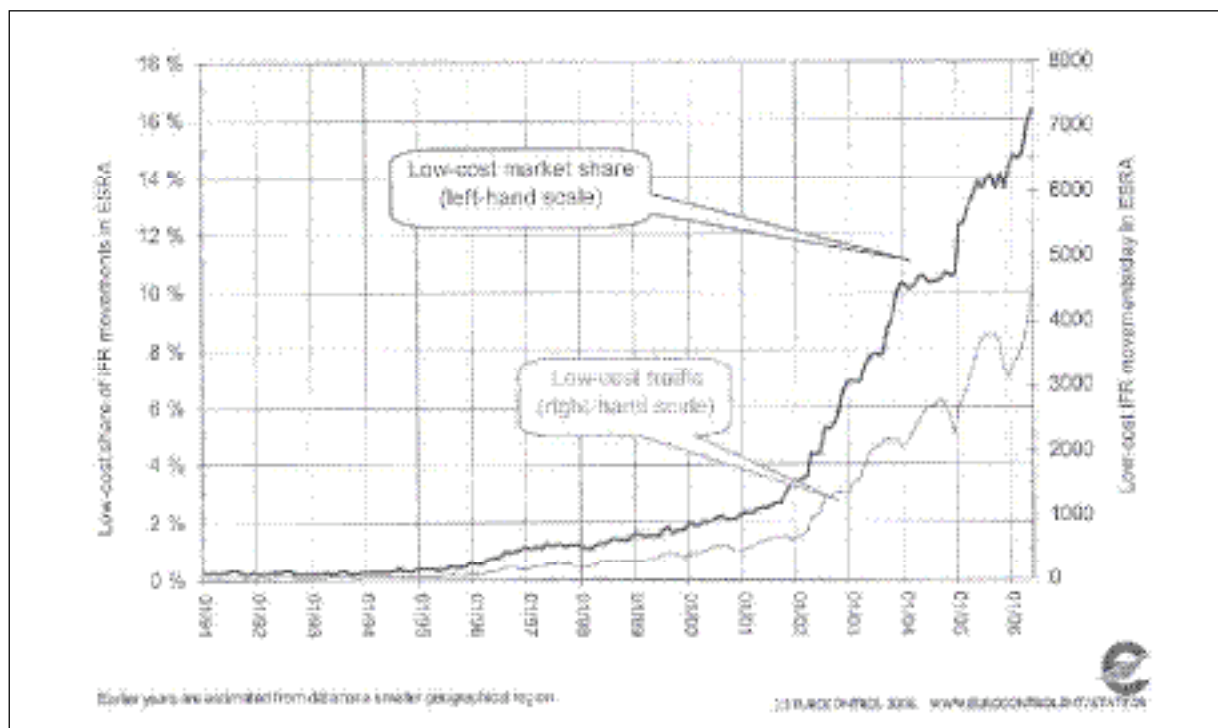
Las compañías de bajo coste han roto el viejo paradigma del marketing, fabricar para vender, para implantar uno nuevo, gestionar clientes (Kotler Jain y Maessincee, 2002). Los autores cambian el sentido de la cadena de valor que consistía en activos, suministros, oferta, canales y clientes, convirtiéndolo en clientes, canales, oferta, suministros y activos. Este modelo de ges-

**Figura 1**  
**Aumento de las compañías de bajo coste en Europa**



Fuente: ELFAA, 2005.

**Figura 2**  
**Proporción del mercado de bajo coste sobre el global**



tionar clientes, con el importante apoyo que le prestan las tecnologías, permite que sean los clientes quienes a través de los canales (Internet) explican qué oferta demandan con qué atributos, cuándo, cómo y qué precio están dispuestos a pagar. A partir de clientes y canales, el resto de proceso de producción de viajes aéreos viene rodado.

Los factores de éxito de las compañías de bajo coste tienen que ver con el nuevo modelo de negocio que introducen. Se trata de una combinación distinta de los factores productivos (Bingelli y Pompeo, 2002) que les permite a las compañías obtener reduc-

ciones sustanciales de precios de producción y por tanto acceder a una masa superior de clientes. Este aspecto las coloca con precios más bajos que las compañías tradicionales, otrora monopolios nacionales como líneas de bandera (Casin, 2003). Esta combinación distinta de los factores productivos se basa en procesos simples, en eficiencia de costes, en altos niveles de tráfico a través de rutas con elevados flujos autogenerados y en la concentración de la propia estructura de aeropuertos, rutas y mercados (Bieger, Döring y Laesser, 2002). Los más beneficiados son los primeros que entran en el negocio que acaban copando las rutas más rentables (ver figura 3).

**Figura 3**  
**Diferencias entre bajo coste y empresas de transporte tradicional**

	Empresas de bajo coste	Aerolíneas con itinerarios clásicos	Ventajas de los bajos costes
Utilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo rápido de respuesta tras la llegada (más de 25 min.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo lento de respuesta tras la llegada, debido al uso de aeropuertos con gran cantidad de tráfico (aprox. 45 min.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor utilización</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay servicios extras, paga extra por: p. ej. catering, exceso de equipaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de entretenimiento, facturación rápida, billetes de papel, business class, catering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos costes añadidos, menos complejidad, ingresos adicionales</li> </ul>
Aeropuertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos principales o secundarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones de aeropuerto mas bajas</li> </ul>
Velocidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad estándar (sólo un tipo de avión), mayor densidad de asientos (737-300:148)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios tipos de aviones, baja densidad de asientos (737-300: 128)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos mantenimientos; espacios extra; costes de entrenamiento; fáciles intercambios del personal de vuelo</li> </ul>
Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales directos. Uso de las agencias de viaje sólo si hay un mínimo de costes extra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los billetes vendidos son vía agencia de viajes y por la propia aerolínea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor coste en la distribución; mayor capacidad e utilización</li> </ul>
Interconexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuelos directos, no transbordos, rutas cortas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largas y cortas rutas con transbordos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor complejidad; mayor capacidad de utilización</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran variedad en la proporción de salarios (más del 26%), mejor capacidad de utilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos salarios básicos (proporción variable superior al 11%), afiliación al sindicato comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor coste de personal fijo</li> </ul>

Fuente: ITF Conferencia Económica de Aviación, Londres, 18 de julio de 2005.

Bajo el epígrafe de compañía aérea de bajo coste se agrupan un conglomerado de empresas que suelen identificarse por ofrecer bajos precios, aunque los factores de éxito son diversos entre ellas.

A continuación, se detallan los factores clave de éxito de estas empresas.

### II.1. Nuevo concepto de fijación de precios, dinámicos

Frente a la teoría clásica de la fijación de precios que parte de los costes estructurales y los matiza según la demanda o según la competencia, las compañías aéreas de bajo coste construyen sus precios en base a la

competencia a la busca de un posicionamiento competitivo deseado, desmarcándose de los competidores y desatando desde el inicio una guerra de precios. Esta guerra de precios no la mantienen sólo en la fase inicial sino que se va a prolongar de manera permanente, a pesar de que uno de los efectos inmediatos consiste en forzar a las compañías tradicionales a bajar los precios. Estas compañías vienen a ocupar una posición que defienden con vigor en la zona más baja de los precios, la cual va a condicionar toda la estrategia general de la empresa.

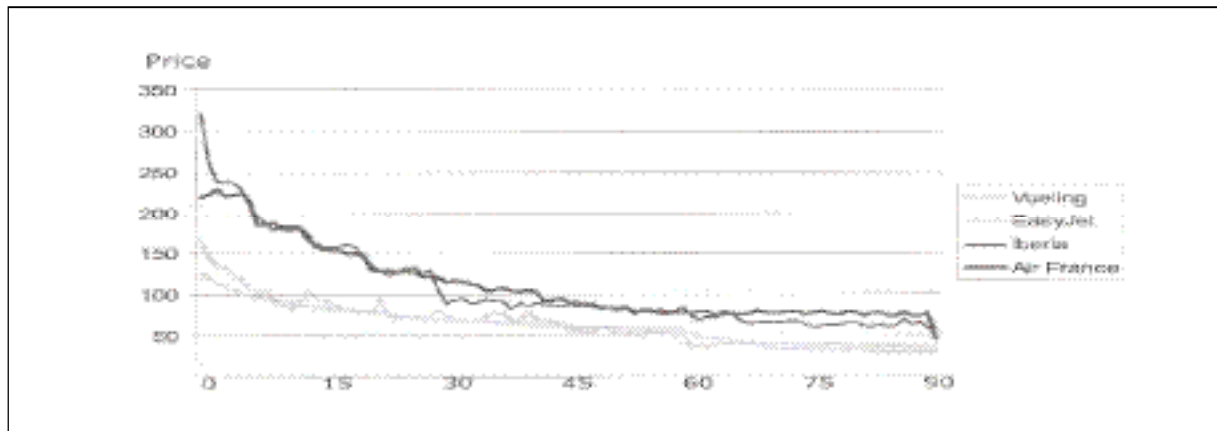
Un segundo aspecto muy notorio en lo que a precios se refiere es que las compañías de bajo coste plantean sus precios desde una perspectiva dinámica. Hasta el advenimiento de estas empresas, las experiencias de precios dinámicos se concentraban en algunos sectores, en algunas temporadas, en algunas empresas. Por ejemplo:

- a) Aquellos sectores, fundamentalmente de la distribución, que procedían a modificar los precios en períodos de rebajas o de saldos, o en promociones por motivos diversos
- b) Aquellos negocios con fuerte componente estacional (p. ej. temporada baja y temporada alta).
- c) Aquellas estrategias competitivas aplicadas en las empresas que tienen que ver con los precios primados, los precios descontados o la venta a pérdida; la estrategia de dominación, la

estrategia paraguas o la estrategia de conquista; y para los nuevos productos, estrategia de descremación o de penetración que inducían a bajar los precios según la fase del ciclo de vida.

Las nuevas compañías aéreas instalan sus precios en un constante zig-zag dependiendo de la demanda. En el cuadro 4 se puede contemplar como desde el momento en el que se pone a la venta un vuelo (aquí se toma la media de 90 días) hasta el despegue del aparato los precios evolucionan y son movilizados: se impulsa la demanda a base de tentar precios más bajos; una vez obtenidos, se elevan de nuevo y así sucesivamente. En el cuadro se puede observar como las compañías tradicionales analizadas Iberia y Air France, al igual que las de bajo coste, Vueling y EasyJet, han sido arrastradas también a esta estrategia de precios dinámicos, cuando su modelo de negocio se ha basado siempre en los precios estáticos. Las técnicas de *yield management* concitan todo tipo de estrategias para alcanzar el precio más acorde con el histórico, la disposición de gasto del cliente y las condiciones del entorno. La estrategia de precios arranca entre las de bajo coste a un precio ligeramente inferior que las tradicionales y experimenta un crecimiento inferior a lo largo de todo el proceso de compra. Hay momentos en los que se acercan, pero al final la diferencia acaba siendo superior al inicio del proceso. El promedio de precios de las tradicionales se acaba situando sobre los 220 euros, frente a los 150 de las de bajo coste.

**Figura 4**  
**Cómo se determinan los precios (curvas ilustrativas para crear una ruta)**



Fuente: QL2 Search Engine.

## II.2. Reducción de costes

El posicionamiento deseado supone conocer de antemano el precio al que se va a vender el trayecto y construir sobre esta base los procesos de producción. Desde esta perspectiva, todos los costes de la empresa van a verse afectados a la baja. En el cuadro 5.5 se observa la reducción de costes que realizan estas compañías en toda la cadena de valor:

- en el coste de los aeropuertos, tanto sean secundarios como franjas horarias más baratas
- en el *handling*, el *touraround* y la organización de las rutas, que ahorran dinero, realizándose ellos mismos o subcontratando, tiempo, y posibilitan que el personal vuelva cada noche a la base
- en el número de butacas en los aparatos, que permiten más pasajeros en el mismo trayecto
- en ofrecer solo lo básico (asiento en un vuelo y servicios indispensables como billete electrónico, chequeo, asiento –mañana, a lo mejor, de pie
- en el cobro de todo lo que no sea básico, es decir, el resto, los *frills*
- en el personal, al que las compañías de nuevo cuño reducen los derechos que poseen en las tradicionales, más antiguas
- en la estandarización de los aparatos, que facilita el mantenimiento, la reducción del consumo de combustible y la capacitación del personal de vuelo

- en la financiación externa de la flota, que abarata los costes
- y en gravar todos aquellos aspectos que integrados o no en el precio del billete por las compañías tradicionales, ahora se convierten en nuevos centros de ingresos, como es el caso del peaje por cambio de billete o el sobrepeso

Las compañías de bajo coste se adelgazan si las comparamos con las tradicionales, hasta el punto de externalizar todas aquellas funciones que no forman parte del *core business* del negocio. La estructura de costes de las compañías de bajo coste cubre los productos básicos a los que se autolimita a la busca de su posicionamiento. De este modo, ofrece vuelo sentado de un punto a otro, confortabilidad básica y seguridad. Más allá de estos productos básicos, todo se convierte en fuente de ingresos, como por ejemplo los *frills*, el exceso de equipaje, el seguro de cancelación y otros.

### II.3. Aeropuertos

Viejos aeródromos civiles o militares, aeropuertos de bajo tráfico o en desuso han cobrado vida en Europa en los últimos años en manos de las compañías de bajo coste. A la busca de precios más baratos, aparecen en el panorama europeo una serie de nuevas estaciones aéreas que complementan y compiten (Valls, 2006) con los aeropuertos tradicionales. La primera consecuencia es que se fija mucho más la diferencia de categoría entre unos aeropuertos y otros, según sea su cercanía a los grandes núcleos urbanos, aunque por otra parte se amplía el radio de distancia de aquéllos respecto a éstos, de modo que las grandes ciudades europeas se hallan interconectadas gracias a dos o tres aeropuertos cercanos. La segunda es que el incremento de tráfico que provoca el bajo coste obliga a ampliar todas las estaciones aéreas muy por encima de las previsiones establecidas en la mayoría de los programas; las mayores fuentes de tráfico en norte

**Figura 5**  
**Reducción de costes de las low cost**

• Aeropuertos secundarios, tasas, horarios, slots	6%
• Handling externo o autohandling:	10%
• Turnaround 15-20', frente a 45-55'	3%
• Menor densidad butacas:	16%
• No extras gratuitos, no frills	6%
• Billete electrónico	6 + 3%
• Menos personal y contratos con incentivos	3%
• Estandarización flota (Boeing 737)	2%
• Fuerte peaje por cambio de billetes o sobrepeso	

Fuente: A partir de *The European cockpit association*.

y centro Europa se saturarán pronto, algunas ya lo están (Bingelli y Pompeo, 2005) En el cuadro 6 aparece el promedio diario de vuelos de bajo coste entre los 25 principales aeropuertos europeos. En él destacan los tres de Londres, Dublín, Colonia-Bonn, Ámsterdam, Palma de Mallorca y Barcelona. En la figura 7, los países que concitan más vuelos bidireccionales, donde destacan Reino Unido, España, Alemania, Irlanda y Francia.

«Se dan dos tipos de aerolíneas que, a su vez, determinan dos tipos de aeropuertos. Las compañías de red dan lugar a los aeropuertos *hub*, más orientados a ingresos y largo recorrido. Las *low cost* operan en aeropuertos secundarios con el modelo punto a punto, donde la prioridad es el coste. Avanzamos hacia la hibridación de ambos modelos» (López, 2007). La discusión actual en Europa se centra en la especialización de cada aeropuerto, lo cual

**Figura 6**  
**Vuelos entre aeropuertos europeos**

Categoría	Categoría 2005	Aeropuerto	Promedio diario de los vuelos de llegada de bajo coste	Proporción de vuelos de llegada de bajo coste en ESRA
1	1	LONDRES/STANSTED	225	6,1%
2	4	LONDRES/GATWICK	102	2,8%
3	2	DUBLÍN	96	2,6%
4	3	LONDRES/LUTON	96	2,6%
5	5	KOELN-BONN	82	2,2%
6	7	SCHIPHOL/AMSTERDAM	80	2,2%
7	6	PALMA DE MALLORCA	71	1,9%
8	11	BARCELONA	62	1,7%
9	9	EDIMBURGO	62	1,7%
10	8	TEGEL.BERLÍN	61	1,6%
11	24	ESTOCOLMO-ARLANDA	61	1,6%
12	22	MANCHESTER	61	1,6%
13	10	MÚNIC 2	59	1,6%
14	19	OSLO/GARDERGROVE	57	1,5%
15	13	MÁLAGA	55	1,5%
16	20	LIVERPOOL	53	1,4%
17	14	BELFAST/ALDERGROVE	53	1,4%
18	23	SCHOENEFELD-BERLÍN	52	1,4%
19	18	STUTTGART	52	1,4%
20	17	GINBRA COINTRIN	49	1,3%
21	15	BRISTOL/LULSGATE	48	1,3%
22	31	HAMBURGO	47	1,3%
23	48	COPENAGUE KASTRUP	47	1,3%
24	21	DEUSSELDORF	46	1,3%
25	26	ROMA CIAMPINO	46	1,2%

Fuente: Eurocontrol, 2006.



**Figura 7**  
**Aeropuertos europeos, vuelos bidireccionales**

Categoría	Categoría 2005	Vuelo bidireccional	Movimientos de los vuelos	Proporción de todos los movimientos
1	1	REINO UNIDO-REINO UNIDO	381	13%
2	2	ESPAÑA-REINO UNIDO	225	8,0%
3	3	ALEMANIA-ALEMANIA	202	7,1%
4	4	IRLANDA-REINO UNIDO	154	5,4%
5	6	FRANCIA-REINO UNIDO	108	3,8%
6	8	ALEMANIA-REINO UNIDO	88	3,1%
7	9	ALEMANIA-ITALIA	84	3,0%
8	7	ITALIA-REINO UNIDO	83	2,9%
9	5	ALEMANIA-ESPAÑA	81	2,9%
10	10	SUECIA-SUECIA	57	2,0%
11	11	HOLANDA-REINO UNIDO	52	1,8%
12	19	SUIZA-REINO UNIDO	50	1,7%
13	16	ITALIA-ITALIA	49	1,7%
14	13	NORUEGA-NORUEGA	49	1,7%
15	28	POLINIA-REINO UNIDO	41	1,5%
16	14	ESPAÑA-ESPAÑA	40	1,4%
17	12	AUSTRIA-ALEMANIA	40	1,4%
18	85	FINLANDIA-SUECIA	37	1,3%
19	15	TURQUÍA-TURQUÍA	37	1,3%
20	18	ITALIA-ESPAÑA	36	1,3%
21	21	FRANCIA-ALEMANIA	34	1,2%
22	17	IRLANDA-IRLANDA	30	1,1%
23	31	ALEMANIA-TURQUÍA	30	1,1%
24	23	HOLANDA-ESPAÑA	27	1,0%
25	24	LISBOA FIR-REINO UNIDO	27	0,9%

Fuente: Eurocontrol, 2006.

depende directamente de la estructura de empresa por la que se opta. La estructura tradicional se sostenía en modelos altamente centralizados dirigidos por entes nacionales que negociaban entre sí el reparto de los *slots*, las rutas y las frecuencias. La primera fase de la liberalización ha permitido cielos abiertos en Europa. La segunda fase de la liberalización a la que asistimos va a permitir destruir las barreras y resolver de una vez dos cuestiones primordiales:

- que cada aeropuerto se convierta en una plataforma aérea abierta a sus mercados. De este modo, se especialice en vuelos punto a punto de corto o medio radio a bajo precio para satisfacer los fuertes crecimientos de la demanda que se están provocando; en vuelos de largo radio, intercontinentales, a modo de *hub*; o en un modelo híbrido
- que cada aeropuerto alcance la organi-

zación de empresa que desee, sea privada o mixta, con presencia de los entes públicos y privados de cada región.

Todo hace suponer que las medidas proteccionistas que todavía coexisten en algunos países en torno a algunos grandes aeropuertos, fruto de los monopolios nacionales antiguos, no influirán en la capacidad de que cada aeropuerto opte por el modelo que más le convenga.

La mayoría de aeropuertos indica sus pretensiones. Un modelo claro de hibridación es el aeropuerto de Marsella que además de las terminales convencionales acaba de abrir una nueva Terminal, la MP2 especializada en bajo coste. Este aeropuerto, gestionado por la Cámara de Comercio local, facilita el vuelo a 19 destinos, dispone de pocos servicios y simplificación de maniobras para el aparcamiento de los aparatos en los hangares. Todo ello le permite abaratar el coste por pasajero (1,30 euros, frente a 6,17 que cobra el mismo aeropuerto en las otras terminales) y el coste pro vuelo (el 60% menor).

En cualquier caso, aparece un escenario distinto en el que los viejos aeropuertos y los nuevos operan en un entorno mucho más competitivo y diverso.

#### **II.4. Internet**

La presencia de compañías de bajo coste en Internet ha actuado de detonador de las ventas en Internet (OEI, 2006). Estas compañías han convertido a Internet en el cen-

tro de información y comercialización de sus vuelos. Este fenómeno ha significado un impulso definitivo para ubicar la red en el eje de todo sector turístico.

Internet, más las aerolíneas, más los portales de viaje representan ya el 25 % de todo el negocio turístico (Savia, 2006), creciendo a fuertes ritmos anuales. El número de portales de comercialización turística en España se ha duplicado por dos entre 2004 y 2005, de 700 a 1.500, liderados por E-Dreams, Las-minute.com, Rumbo, Terminal A, Viajar.com, que galvanizan el 80 % de la facturación del todo el mercado.

#### **II.5. Publicitación de las tarifas más bajas**

Otro de los factores de éxito de las compañías de bajo coste es la publicitación de las tarifas más bajas. El circuito comunicativo arranca en la red donde se ofertan los precios de los vuelos como el principal elemento de comunicación. Y se complementa con las campañas de comunicación, tanto en los medios internáuticos como en los convencionales, presentando sus tarifas más bajas como el exponente de sus precios. Hasta el punto de que a la busca de los precios más llamativos, algunas compañías han abusado de colocar los precios finales sin incluir tasas y otros componentes del precio del billete, lo cual es considerado por la mayoría de las legislaciones europeas como publicidad engañosa.

Una vez analizados los factores de éxito de las compañías de bajo coste, queremos dividir este conglomerado de compañías

que ofrecen precios bajos según una serie de características. La primera que les une a todas son las relativas a la reducción de gastos en combustible, en aviones y en aeropuertos. El común denominador de todas ellas es el control del gasto en:

- combustible, a base de aparatos nuevos y la racionalidad
- aviones, a base de una flota financiada bajo formas diversas, pero nunca de propiedad
- y en aeropuertos, a base de buscar las tasas más baratas, la reducción del tiempo de operación en ellos, la rapidez de la facturación y embarque de los pasajeros.

Las que les separa son las siguientes:

- si vuelan a aeropuertos principales o secundarios
- si disponen de más de cien aparatos, por encima de cuyo estándar se consideran como tal; en este caso, en Europa solamente habría 3 compañías que superan este nivel, Easyjet, Ryanair y Air Berlín; el resto en la actualidad pose una flota menor
- según el número de empleados por pasajero; mientras una tradicional como Bristish Airways emplea a mil trabajadores por un millón de pasajeros, dos de bajo coste como Vueling y Easyjet ocupan 300 y 100, respectivamente)

- La inversión publicitaria es diversa. En el promedio de gasto en comunicación se distinguen, por ejemplo Vueling que dedica un 50% más que las tres grandes, unos 4,6 millones de euros año.

### **III. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LOS VIAJEROS**

Las personas observan una nueva actitud ante el precio, según se desprende del estudio sobre la evolución de la sensibilidad al precio de los turistas españoles (Valls, Vila, 2006). En la figura 8 aparece el precio como el atributo más importante a la hora de decidir un viaje por parte de los españoles. Esto ocurre por delante del buen servicio, de la marca reconocida, de la comodidad y de la fiabilidad. Tras el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste, la búsqueda de los precios bajos se ha convertido en un fenómeno social. Un 50% de los españoles encuestados en este trabajo declara que no quiere pagar más de lo que paga, frente a un 20% que indica lo contrario. En el caso de que el producto turístico fuera mejor, un 45% sí estaría dispuesto a pagar; si se tratara de un producto exclusivo, el porcentaje alcanza a un 30%; y si se tratara de una marca de prestigio, el 10% estaría dispuesto a pagar más. Que sea barato es muy importante (26%) o bastante importante (34%), es decir un global que alcanza al 60 %, frente a poco importante (5%). Más todavía. Al preguntar si el mayor precio significa siempre mayor calidad, los encuestados responden que sí, en una proporción ínfima (6%), mientras que la amplia mayoría indica que no (78%); a la pregunta de si siempre le resulta posible

encontrar el precio más barato, lo afirma (9%) y lo niega (42%), pero indican que en la mayoría de los casos sí (49%); más de la mitad considera que le es posible encontrar precios más baratos.

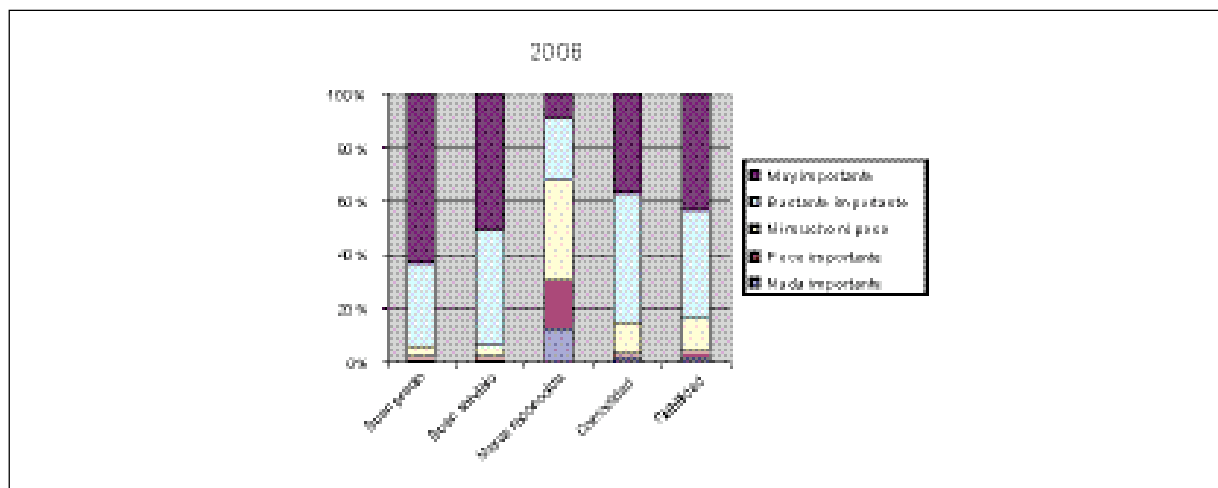
De todos estos datos de la encuesta se puede concluir que las compañías de bajo coste han influido en una mayor sensibilidad a los precios baratos y que, si bien los viajeros valoran la calidad, la exclusividad y las marcas de prestigio, existe una fuerte corriente hacia los precios bajos y se pueden encontrar si se buscan. Hasta el punto de que una amplia mayoría de personas está dispuesta a cambiar producto turístico o destino preseleccionado por otro que sea más barato.

Una de las consecuencias de la oferta de bajos precios por parte de las compañías de

bajo coste es que los viajeros, acostumbrados a la aviación cara, empiezan a desconfiar del valor que transmiten los precios y adquieren un poder de cara a su negociación frente a los productores de los servicios y a los intermediarios.

Por otra parte, el fenómeno bajo coste coincide en el tiempo con la racionalización del gasto en viajes por parte de las empresas españolas que introducen las tarifas reducidas de una manera destacada en los viajes de negocio de sus directivos y empleados; del 2003 al 2004 el gasto en estas tarifas reducidas ha pasado del 15 al 21% del global de los viajes. Lo contrario que ha ocurrido con las tarifas *business* y *first* que han caído del 9 al 7%. Este no es un hecho concreto español: en Europa las tarifas reducidas suponen ya el 12% del total de los vuelos (Diners Club, 2005).

**Figura 8**  
**El precio, lo más importante en la decisión**



Fuente: ESADE-Edreams, 2006.

En la primera fase del ciclo de vida de las compañías de bajo coste, la diferencia entre sus viajeros y los de las compañías tradicionales era evidente. Las primeras trasladaban a viajeros cuyos niveles de renta estaban ubicados en las zonas bajas y las segundas seguían con pasajeros de medio y alto nivel; mucho más jóvenes los primeros que los segundos. Ahora ya se ha podido constatar que el perfil del turista de bajo coste y el de la compañía tradicional son muy semejantes en edad, en nivel de renta, en nivel profesional, en motivo, en duración de la estancia y en las actividades realizadas en destino: sólo se distinguen claramente en la forma de adquirir el pasaje, en el nivel de formación y en el gasto medio por persona (IET, 2005).

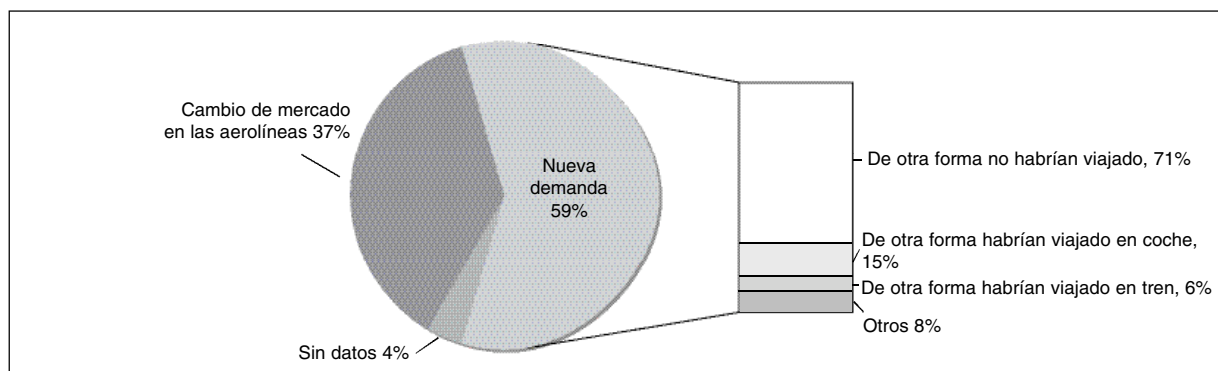
El fenómeno del bajo coste ha producido un efecto fundamental: ha atraído nuevos viajeros, que hasta el momento no podían acceder a ese medio de transporte. La

demanda se calcula en un 59% del total, de la cual el 71% no viajaba anteriormente; el 15%, lo hacía en coche y han preferido pasarse; el 6%, lo hacía en tren; y el 8%, en otros (Skeels, 2005) (ver figura 9).

#### IV. IMPACTO DEL BAJO COSTE EN LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y EN LOS CHARTERS

La presencia en el mercado de las compañías aéreas de bajo coste ha forzado, en el primer momento, dos movimientos estratégicos de las compañías tradicionales. El primero ha supuesto un proceso de concentración, traducido tanto en las fusiones que se están llevando a cabo entre la mayoría, como en las líneas de coordinación de tareas vía alianzas. El segundo tiene que ver con la emulación de los factores de éxito de las compañías de bajo coste. En este senti-

**Figura 9**  
**Crecimiento general de «nuevos» pasajeros**



Fuente: NFO *Infratest*, 2002; Grupo de Análisis Monitor, cit. ELFAA, 2005.

do, hay que afirmar que las compañías tradicionales están incorporando casi todos los factores clave de éxito mencionados anteriormente, precios dinámicos, reducción de costes, uso masivo de Internet y publicación de las tarifas más bajas.

Aunque los tour operadores están trasladando a Internet una parte de su negocio, no han podido frenar la reducción de vuelos charter que ha supuesto el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste.

Los bajos precios implantados han obligado a bajar los de las compañías existentes y a modificar los procesos. En ese momento la mayoría de las tradicionales se halla buscando nuevas formas de enfrentarse a la competencia que les ha nacido. Más allá de las primeras reacciones ante el nuevo escenario, las compañías tradicionales están explorando otros. Entre ellos, se encuentran los siguientes:

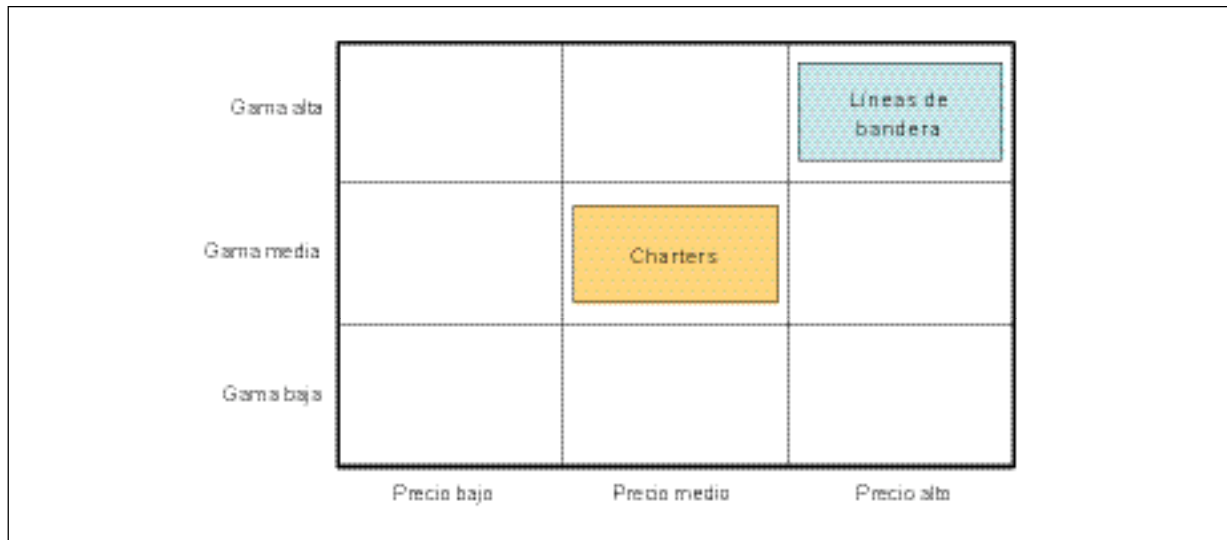
- La mayoría ha coqueteado en algún momento con la presencia en el accionariado de alguna compañía de bajo coste. Tal es el caso de British Airways e Iberia. La primera adquirió Go y la acabó vendiendo; Iberia en los últimos meses ha protagonizado la presencia en Clickair, una nueva compañía participada por aquélla.
- Algunas apuestan por una reestructuración profunda de su negocio a partir de analizar la capacidad de expansión que permitirá la negociación sobre cielos abiertos entre Europa y Estados Unidos, a partir de 2008, que puede afectar también a los vuelos intereuropeos.

Respecto al escenario de las compañías aéreas se presentan tres cuadros. En la figura 10.1 se puede contemplar el escenario histórico antes los 90 cuando solamente existían líneas de bandera de precios altos y gama alta, y *charters*, en gama media y precios medios. En la figura 10.2, aparece el bajo coste y junto a estos dos modelos aéreos se añaden en la baja gama y precio bajo el bajo coste. En el tercer escenario, el de 2010, la competencia se amplía a casi todas las gamas y precios. De esta forma, las compañías tradicionales siguen en gama alta y media a precios altos, buscando la especialización en estas zonas, y medios y, en alguna forma, compitiendo en bajos precios con las de bajo coste; los *charters* se circunscriben a precios medios y bajos en gama media y alta; y las de bajo coste se ubican en gama media y baja a precios medios y bajos (ver figuras 10).

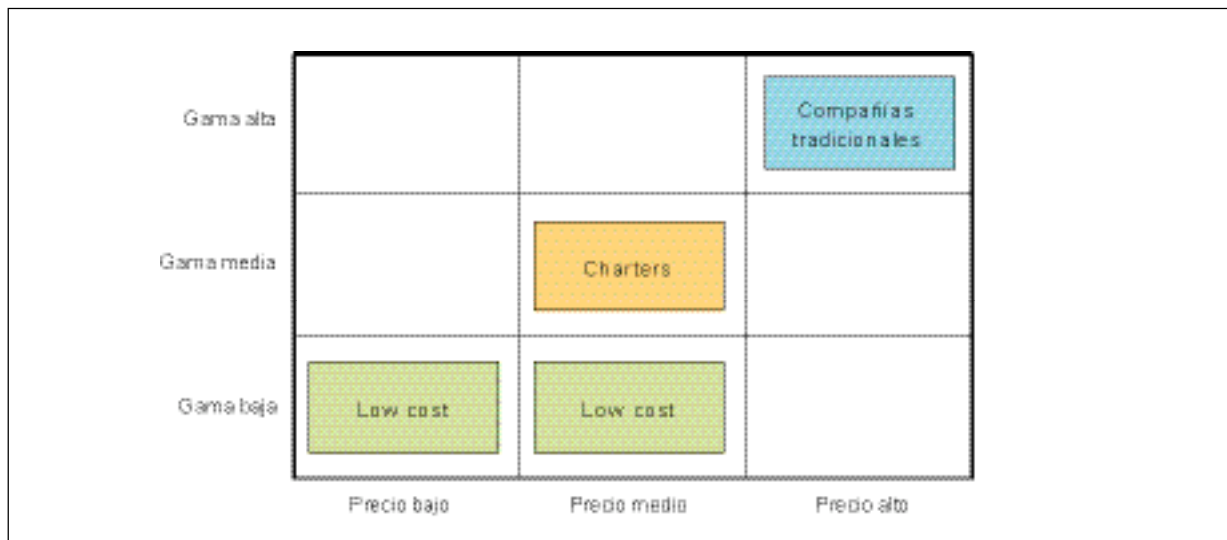
## **V. IMPACTO DEL BAJO COSTE EN EL TERRITORIO**

Los primeros estudios acerca del impacto de las compañías de bajo coste sobre el territorio evidencian que se trata de un modelo de negocio altamente beneficioso para el territorio que rodea a los nuevos aeropuertos. Datos de Elfaa indican que un millón de pasajeros genera unos mil puestos de trabajo directos en el aeropuerto; unos cuatro mil indirectos y entre 1.200 y 1.800 en la región más cercana. Los efectos multiplicador y difusor son evidentes: los ingresos generan consumo y mejoran el nivel de los impuestos recolectados, la presencia de nuevos negocios atrae nuevas inversiones y la mayor competencia beneficia al territorio

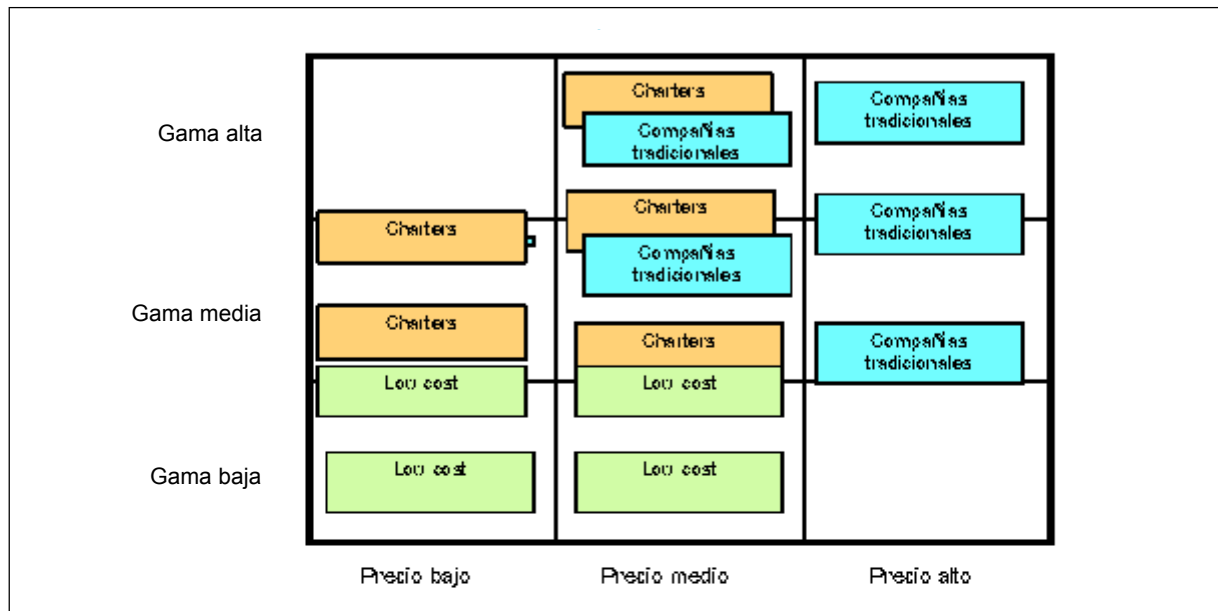
**Figura 10.1**  
**Mercado aéreo europeo antes de 1990**



**Figura 10.2**  
**Mercado aéreo europeo antes de 1990**



**Figura 10.3**  
**Mercado aéreo europeo antes de 1990**



circundante (Elfaa, 2005). Esta es la base en la que se sustenta la mayoría de los estudios realizados para la ampliación de los aeropuertos en curso.

Respecto a los viajeros que llegan a un aeropuerto difunden su efecto consumidor incluso en los supuestos de gastos bajos, si bien esto solamente ocurre en aquellos lugares donde se ha implantado un impuesto turístico, aspecto que tiende a generalizarse a plazo medio; en estos casos, cualquier turista, sea cual sea su nivel de gasto en destino, realizaría su aportación al uso que hará del territorio y del patrimonio.

En el aeropuerto de Girona se ha podido constatar como desde que se ha producido el crecimiento del número de viajeros el PIB provincial ha mejorado unas décimas y

la presencia de viajeros llegados en líneas de bajo coste demanda una serie de servicios inexistentes; la competencia que crea la producción de estos nuevos servicios está ayudando a la reestructuración del destino maduro, como era el caso. A partir del momento en el que el aeropuerto de Carcasona conecta con Stanted Londres y con Bruselas-Charleroi, desde 1998 y 2001 respectivamente, el número de puestos de trabajo creados hasta 2003 ha sido de 3.049; el impacto directo en la región sería de 8,4 millones de euros, 135 millones de flujo monetario, y 274 de flujo inducido (Elfaa, 2005). Otros aeropuertos han realizado estudios de impacto, deduciendo, como en el caso del Galileo de Pisa, que la presencia del bajo coste ha significado un notable impulso en la eficiencia del aeropuerto y en la puntualidad.



## VI. IMPACTO DEL BAJO COSTE EN EL TURISMO Y EN OTROS SECTORES DE LA ECONOMÍA

El modelo de bajo coste aéreo se ha difundido inmediatamente en el resto del sector turístico. Comenzó por los hoteles, siguió por el alquiler de vehículos e impulsó su adaptación a otros numerosos subsectores, tales como los paquetes vacacionales, los parques temáticos, los cruceros, el alquiler de vehículos, el tren, etc. Hasta el punto de que el sector turístico en general ha adoptado o está en fase de ello gran parte de los factores de éxito de aquél. En este sentido, en la mayoría de los casos, se puede hablar de la incorporación de los precios dinámicos frente a los precios estáticos, que exigen de la aplicación del *yield management*; de la reducción de los costes en todos los procesos productivos, centrándose sólo en aquellos que producen directamente valor; del traslado a Internet de toda la oferta y la expansión de este canal frente a los otros; y de la publicitación de los precios más bajos como comunicación del producto ofrecido.

Lo mismo está ocurriendo con una serie de sectores económicos. Al abrigo de la nueva mentalidad ante los precios de la población europea han reavivado viejas estrategias de precios o han impulsado las que ya estaban aplicando. Más allá pues el turismo, los factores de éxito de las compañías aéreas de bajo coste están ganando terreno en la moda y el diseño, en las telecomunicaciones, en los servicios de Internet, en la banca, en los servicios jurídicos, en los muebles, en los coches, en los supermercados, en la medicina, etc. Sectores

como éste último contemplan como se impulsa el uso de los genéricos frente a los productos de marca; o como los supermercados en los cuales se amplía en los lineales las referencias de productos de bajo coste frente al resto.

«La distribución se apunta a lo barato. Todos los grupos refuerzan la oferta de productos a los precios más bajos para seguir creciendo» (Vidal Maté, 2007). Hace una década, el bajo precio en la distribución disponía de una serie de empresas del *hard discount*, como Dia, Aldi, Plus o Lidl. Se habían especializado en esta zona de precios. El resto de supermercados e hipermercados disponía de marcas blancas en una proporción determinada, pero se contaminaba con los bajos precios o establecía precios especiales en momentos muy puntuales del año. En la actualidad, aparte de las compañías tradicionalmente de bajo precio, todo el conjunto del sector distribuidor cabalga con un amplio porcentaje de bajos precios. La mentalidad actual ante los precios condiciona lo siguiente:

- Crecimiento discreto de los productos de gran calidad y tiendas *gourmet*
- Estabilidad en marca propia
- Subida en bajo precio.

Hasta el punto de que en el caso español, el primer precio para productos alimentarios creció un 3% en el 2006 respecto al 2005, mientras que los precios medios cayeron un 2 % (Vidal Maté, 2007).

En cuanto al traslado de los factores de

éxito de las compañías aéreas de bajo coste al resto de sectores de la economía, habría que indicar lo siguiente:

- Prevalen las técnicas preestablecidas en estos sectores, tales como la lógica propia de las promociones, las rebajas y las actuaciones por fines de serie, traslados; o técnicas de fidelización, en base a tarjetas, puntos, etc.
- Se emula con insistencia la fijación de precios dinámicos
- Se adoptan necesariamente las estrategias de reducción de costes en todos los procesos existentes, quedándose para el interior de la empresa los aspectos relativos al *core business* y externalizando todos aquellos que no lo son
- Se procede a convertir la superficie de venta en un lugar de animación.
- Se introducen aquellos aspectos relativos a la publicitación de los precios más baratos como estrategia de comunicación.
- En lo que han avanzado bastante poco es en convertir Internet en el lugar de información y venta.

## VII. IMPACTO DEL BAJO COSTE EN LA SOCIEDAD EUROPEA

El primer beneficio de la implantación del bajo coste aéreo es que las ciudades y los destinos europeos se hallan mucho más cerca unos de otros. El desplazamiento se

ha acertado de forma sustancial acercando a los europeos, tanto por la explosión de aeropuertos y servicios como por el abaratamiento del precio del billete. Esta cercanía europea está favoreciendo (Elfaa, 2005):

- La integración europea
- El crecimiento económico y del empleo
- El acceso a los viajes de aquellas personas sensibles al precio que no viajaban hasta ahora
- La simplificación de los viajes a los países ampliados de la UE
- Hacer más eficientes las líneas aéreas, los aeropuertos
- El mayor uso de los aeropuertos
- La mayor competencia de la aviación europea

## VIII. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Las compañías de bajo coste están superando la primera fase de crecimiento y en los próximos años administrarán las fases de expansión y de madurez. En 2025 se plantea un escenario con el doble número de pasajeros en el mundo, hasta 9.000 millones, previendo un crecimiento anual del 4, %; un incremento anual mayor producirá el flete de mercancías (6,1%). Igualmente se duplicará el número de aparatos en Europa, hasta alcanzar una flota de 7.700

(Boeing, 2006); esta fuente indica que el 34 % de los nuevos aviones que se adquirirán en el período irán a manos de las compañías de bajo coste. La competitividad será mucha más densa, por lo que las compañías de bajo coste se verán obligadas a cumplir a rajatabla las condiciones que las han hecho exitosas, incrementando costes de estructura a medida que sean capaces de crecer.

La normativa tiende a endurecerse a medida que los negocios se desarrollan. En este sentido, la legislación va a resultar mucho más estricta que en la actualidad en numerosos aspectos, por lo cual algunas técnicas utilizadas deberán depurarse para cumplir con el nuevo marco. Entre las medidas restrictivas que se aplicarán inmediatamente cabe contar las ecológicas, es decir las nuevas tasas aeroportuarias para castigar la polución de los aviones y sus retrasos que producen efectos negativos en el medio ambiente.

Las compañías tradicionales deberán profundizar en sus mercados antiguos, clase *business*, *first*, mientras adoptan estrategias de defensa (alianzas y fusiones), además de seguir trasladando a sus estrategias los factores de éxito de las compañías de bajo coste

Tanto las de bajo coste como las tradicionales y las nuevas que accedan al mercado van a tener una oportunidad interesante. Los cielos abiertos Europa-Estados Unidos permitirán desde el año que viene volar a América desde cualquier aeropuerto europeo, lo cual estaba restringido hasta ahora, que sin duda repercutirá en el sector aéreo europeo. A pesar de los impedimentos exis-

tentes para las compañías europeas en Estados Unidos, la liberalización del mercado entre ambos significa la irrupción de nuevas compañías para cubrir este mercado y las europeas tienen las de ganar, gracias al empuje del nuevo negocio aéreo que se ha producido en los últimos años. En este sentido, es de resaltar la presencia en el mercado de nuevas compañías (Elysair, Eos, Maxjet, Silverjet o Smintair) que se proponen cubrir Europa-América en *business*. Se trata de largas distancias y el mercado es distinto que los vuelos de corto y medio radio.

Las compañías tradicionales y las de bajo coste van a seguir operando en un escenario tan competitivo como en la actualidad por bastante tiempo. En cuanto a la estructura de cada compañía, podemos encontrarnos muchos modelos: de corto y medio radio (varios modelos de bajo coste); de largo recorrido (varios modelos); e híbridas (grupos en los que se trabajen las dos anteriores, con penetración accionarial).

Se va a desatar la guerra entre aeropuertos, a la busca cada uno de su propio mercado y de su propia estructura. Está claro que se desarrollarán los tres modelos: de radio corto y medio, de *hub* e híbridos. Esta competencia desencadenará que los aeropuertos sean más eficientes y se racionalice mucho más el espacio aéreo. Cuáles serán los *hub*, es una de las cuestiones que dictará la competencia; dos o tres por país como mínimo serán capaces de volar en largo recorrido.

La misma guerra que se producirá entre aeropuertos para obtener clientes se repro-

ducirá entre los destinos, que requieren accesibilidad aérea para atraerlos. Las alianzas entre las compañías de bajo coste y los destinos seguirán en el futuro, pues benefician a ambos; en cualquier caso, deberán atenerse a la legislación comunitaria, mucho más estricta, por lo que encontrarán nuevas vías de colaboración.

Internet va a ser el eje de la información y la comercialización de los viajes.

El fenómeno del bajo coste no se circunscribe a las compañías aéreas sino que se ha apropiado del sector turístico, y, más allá de éste, del resto de sectores. La sensibilidad mayor al precio que se ha desatado en Europa hace mucho más proclives a los consumidores en general a este nuevo fenómeno.

Los clientes van a mantener por mucho tiempo la alta sensibilidad al precio, por lo que el precio deberá trasladar cada vez más claramente un información adecuada del posicionamiento de cada compañía y por tanto al contenido de calidad que ofrece; ello obligará, por tanto, a estabilizar los precios más bajos en niveles por encima de los actuales y a manejarlos con oscilaciones no muy alejadas de los precios de referencia; a parte de las promociones puntuales.

## BIBLIOGRAFÍA

ASUS CONSULTING (2006): *El low cost*, Asus Consulting.

BIEGER, T. H.; DÖRING, T. H.; LAESSER, C. H. (2002). «Basic Report: transformation of business models in the airline industry», en *Air trans -*

*port and tourism*, Edit Keller, AIAEST 52<sup>nd</sup>. Congress, vol. 44.

BINGELLI Y POMPEO (2002). *Hyped hopes for Europe's low cost airlines*. The McKinsey Quarterly, Nueva York.

BINGELLI Y POMPEO (2005). *Europe's low-fare flyers*. The McKinsey Quarterly, Nueva York.

BOEING (2006). «Current market outlook», Boeing Comercial Airplanes.

CASIN, V (2003). «Low demand and the treath of war cloud outlook for European airlines», Standard & Poors, Londres.

DINERS CLUB (2005). «III Radiografía del Viajero», Diners Club.

EUROCONTROL (2006). «Low-cost carrier market update», Eurocontrol, mayo 2006.

IET (2005). «Las compañías de bajo coste en España en 2005», Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

KOTLER, P.; JAIN, D.; MAESSINCEE, S. (2002). «El marketing se mueve, una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación», Paidós Ibérica, Barcelona.

LÓPEZ COLMENAREJO, M (2007). «Sobrevolando cambios», Savia, marzo 2007, pág 19.

OEI (2006). «E-Viajes 2006», Observatorio Español de Internet.

SAVIA (2006). «Internet revoluciona el mundo de los viajes». Savia, octubre 2006, págs. 12-16.

SKEELS, J. (2005). «Challenges facing low fairs airlines the european perspective». Elfaa, enero, Singapur.

SKEELS, J. (2005). «The role of no-frills carriers in the devolpment of Europe's air transport market», Elfaa, Edimburg, abril.

SKEELS, J. (2005). «Low fares airlines—competing or complementing?», Elfaa, Londres, julio 2005.

VALLS, J.-F. (2006). «Viajeros europeos 2010», XV Simposio Internacional Turismo y Ocio ESADE, Barcelona.

VALLS, J. F. y MAR VILA (2006). «Evolución de la sensibilidad al precios de los turistas españoles 2005-2006», XV Simposio Internacional Turismo, ESADE.

VIDAL MATE (2007). «La distribución se apunta a lo barato», *El País Negocios*, 21 enero 2007, pag. 8.

## **NOTAS**

(1) Este texto terminó de redactarse en el mes de marzo del año 2007.