

## **Aviación comercial: evolución hacia las alianzas de bajo coste y repercusión en las infraestructuras aeroportuarias**

### **Commercial Aviation: trend toward low cost alliances and impact on airport infrastructure**

**Abstract** Commercial aviation as has been traditionally known, is undergoing an evolutionary change to new management models. The market, dominated by companies that reduce operating costs and therefore prices offered to customers, is moving towards a new model of airline. Axioms chasing these airlines and had been fully justified until a few years ago, now begin to fade and with them the differences between flag carriers (traditional) and others providing services to very low cost. This article attempts to photograph the current market for airlines and remove the myths in the management of low cost carriers as well as warning of the impact of such changes in airport infrastructure.

**Roa Perera I<sup>1</sup>, Amante García B, López V**

**Resumen** La aviación comercial tal como se ha conocido tradicionalmente, está experimentando un cambio evolutivo hacia nuevos modelos de gestión. El mercado, dominado por aquellas empresas capaces de reducir los costes operativos y en consecuencia los precios ofrecidos a los clientes, está evolucionando hacia un nuevo modelo de compañía aérea. Los axiomas que persiguen a estas aerolíneas y que habían sido totalmente justificados hasta no hace muchos años, en la actualidad empiezan a diluirse y con ellos, las diferencias existentes entre las compañías de Bandera (tradicionales) y las que ofrecen servicios a costes muy reducidos. El presente artículo persigue fotografiar el mercado actual de las aerolíneas y desmontar los mitos existentes

---

<sup>1</sup> Iván Roa Perera  
Doctorando Ingeniería de Proyectos,  
C/ Costera nº 7, 08186 Lliçà Amunt (Barcelona)  
e-mail:roabcn@gmail.com

en la gestión de las compañías de bajo coste, así como alertar sobre la repercusión de dichos cambios en las infraestructuras aeroportuarias.

**Keywords:** Airline Alliance, Airport Management, Commercial Aviation, LowCost.

**Palabras clave:** Alianza de Aerolíneas, Gestión Aeroportuaria, Aviación Comercial, Bajo Coste.

## 1. Introducción

El presente artículo tiene por objetivo realizar una fotografía del mercado actual de las aerolíneas, y sus escenarios futuros. De este modo, se aborda consecuentemente la necesidad de modificar o sencillamente reflexionar sobre el pasado, presente y futuro de las infraestructuras aeroportuarias.

Cuando hablamos de aerolíneas, nos referimos a compañías dedicadas al transporte aéreo de pasajeros, en su mayor parte privadas y que cotizan en bolsas de diferentes mercados. Las nuevas necesidades de los usuarios, llevan a estas corporaciones a evolucionar en dos direcciones, la primera, la creación de alianzas, hacia un proceso de concentración encaminado a ofrecer al cliente una red de destinos “global”, mientras que la segunda, el Bajo Coste, consiste en la creación de un mercado paralelo, simple y estructurado, en el que se ofrecen alternativas con vuelos “punto a punto”.

### 1.2. Modelo de alianzas

Observando el mercado, se detecta actualmente la existencia de tres grandes alianzas o grupos de aerolíneas, cuyo primer objetivo es garantizar una cobertura mundial de destinos eficiente, coordinando la operación de los diversos aliados que forman parte del grupo. Las alianzas, se constituyen a partir de varias aerolíneas (información actualizada a Febrero de 2012):

- **One World:**[1]
- **Star Alliance:**[2] y [3]
- **Skyteam:** [4]

Las agrupaciones de compañías, están supeditadas a los cambios de política empresarial de las propias corporaciones. Así, deben entenderse como la foto del mercado en la actualidad, ya que son altamente sensibles al cambio de políticas de cada uno de sus miembros.

Operativamente, las alianzas disponen de “hubs” o centros regionales de conexión, cuya función principal es recibir los vuelos para redistribuirlos a su ámbito; se

trata de los clásicos “hubs” del sistema “Hub&Spoke” [5]. En la actualidad, ser un aeropuerto que funcione como centro de operaciones de una de las alianzas, es un auténtico privilegio, ya que supone disponer de una importante cobertura de destinos internacionales y conexiones transoceánicas. Cada alianza dispone de uno o máximo dos centros de distribución para cada continente. Son aeropuertos con porcentajes de pasajeros en tránsito superiores al 30%, con una compañía de red dominante en sus instalaciones [6]. En el caso de Europa, podemos constatar:

- **Oneworld:** Londres – Heathrow (British Airways)
- **Star Alliance:** Frankfurt (Lufthansa)
- **Skyteam:** París – Charles de Gaulle (Air France)

Cada alianza dispone también de “hubs” secundarios o regionales con niveles de tráfico considerablemente más bajos, pero que concentran las operaciones de compañías de bandera de la propia alianza:

- **Oneworld:** Madrid - Barajas
- **Star Alliance:** Munich (Lufthansa) y Copenhague (SAS)
- **Skyteam:** Amsterdam – Schiphol (KLM) y Milán – Malpensa (Alitalia)

Una de las máximas de las alianzas de aerolíneas es garantizar conexiones de vuelos en tiempos razonables. Para ello, su operativa puede llegar a complicarse considerablemente.

En lo relativo a la infraestructura aeroportuaria, los nuevos modelos de alianza requieren grandes zonas de espera para pasajeros en tránsito y la agrupación de las instalaciones y dependencias de la alianza en el aeropuerto. Si el objetivo del aeropuerto es convertirse en centro de operaciones de la alianza, las áreas centrales y accesibles de sus instalaciones, deberán ser ocupadas por las compañías de la alianza, de modo que se minimicen los desplazamientos de los pasajeros en tránsito.

Por tanto, resulta evidente que de seguir evolucionando el mercado en la dirección en que lo hace actualmente, el modelo de Alianzas de aerolíneas repercutirá sustancialmente en el desarrollo de las infraestructuras aeroportuarias. Consecuentemente, en el diseño y definición de estas infraestructuras, deberá tenerse muy presente la proyección futura de este segmento de mercado.

### 1.3. Modelo de bajo coste

La segunda dirección evolutiva del mercado de las aerolíneas, es la que supone la implantación de las compañías de bajo coste o “LowCost”. Según R. Hananías [7], la aparición y desarrollo de este segmento de mercado, es desencadenada por la consolidación de la “Quinta Libertad del Aire”, que supuso la eliminación de las restric-

ciones sobre las compañías de un país, para operar en vuelos con origen y destino en un tercer país.

En un proceso análogo al experimentado en territorio norteamericano a finales del siglo XX, con la aerolínea “Southwest”, pionera de este modelo empresarial a nivel mundial, empiezan a aparecer compañías en Europa, que ofrecen este tipo de servicios. Las compañías Easyjet y Ryanair, en el año 1994, inician el modelo con vuelos domésticos en el Reino Unido.

Su modelo empresarial es sencillo: se trata de maximizar la ocupación de los aviones, para una demanda conocida y optimizar la eficiencia operativa para reducir los costes al máximo.

El éxito de esta estrategia, se traduce en las cifras de productividad de las aerolíneas. Mientras una compañía tradicional registra valores promedios del 4.76%, las compañías “LowCost” como Easyjet, Ryanair o Southwest, alcanzan el 10.19% de media [1].

Desde el punto de vista puramente económico, son capaces de maximizar la ocupación de sus aeronaves gracias a tarifas promocionales con precios muy atractivos para los potenciales usuarios. Los precios se fijan con tres meses de antelación, antes de la fecha de salida del vuelo [10]. A medida que aumenta la demanda, también lo hace el precio del billete. Así, conociendo las prioridades de los viajeros, se pueden maximizar los ingresos unitarios por vuelo.

En lo que a costes se refiere, la clave del modelo es mantener el avión en el cielo el mayor tiempo posible, reduciendo los tiempos de operación en el aeropuerto. Para ello, es preciso que los vuelos sean de corta distancia (unos 1.500 km). De esta forma, pueden realizarse hasta 7 y 8 vuelos diarios. La utilización de aeropuertos regionales con un volumen de operaciones reducido y poca o ninguna congestión, permite acortar considerablemente la estancia en tierra de la aeronave.

Otra forma de reducir los costes es atacar las bases de coste directo, como son el salario de los trabajadores, la venta on-line, la impresión obligatoria de las tarjetas de embarque por el propio pasajero (asumiendo su coste), servicios a bordo siempre de pago, homogeneización de la flota para ahorrar costes de mantenimiento, ausencia de clases, etc. A priori, los vuelos operados por estas aerolíneas, tampoco disponen de escalas ni conexiones. De este modo, el pasajero asume el riesgo de perder el vuelo de conexión.

En ocasiones, estas aerolíneas ejercen auténticos pulsos con las administraciones territoriales, por la utilización de infraestructuras aeroportuarias. Un ejemplo sería Ryanair en los últimos meses. Esta compañía ha puesto en jaque a la Generalitat de Catalunya tras anunciar que deja de operar en el aeropuerto de Girona. Aún hoy se negocia en qué condiciones sigue su operativa en las mencionadas instalaciones, para que la infraestructura no quede desierta y sin masa crítica que justifique su mantenimiento. Por tanto, en ocasiones la administración debe ceder y realizar concesiones a las aerolíneas para evitar que los aeropuertos regionales queden in-operados.

Así, las expectativas para este tipo de servicio son muy halagüeñas. Todas las proyecciones realizadas hasta la fecha, han sido superadas con creces. En algunos países europeos como Irlanda, la cuota de mercado de estas compañías alcanza el

30%. Proyectando el modelo a EEUU, la cuota de mercado oscila entre un 35 – 40% del tránsito doméstico [8].

No obstante y a pesar de que la fragilidad financiera no es patrimonio exclusivo de este tipo de compañías, es relativamente sencillo constatar que se trata de un tipo de negocio muy delicado y volátil. De hecho, la situación económica de algunos operadores, hace pensar en futuras quiebras o adquisiciones. Casos conocidos son la adquisición de la aerolínea “GO” por parte de Easyjet o tal como puede consultarse en [9], la reciente quiebra de Spanair. El entorno hace prever que, en un plazo de tiempo no demasiado largo, el mercado se concentrará en un número limitado de este tipo de compañías que, actualmente, cuenta con unos 70 participantes.

Llegados a este punto, cabría preguntarse cuales son sus inconvenientes y demontar los mitos asociados a este tipo de compañías. En la tabla siguiente, se contraponen el inconveniente o mito y su realidad respectiva.

<b>Inconveniente / Mito</b>	<b>Realidad</b>
Vuelos transoceánicos inviables (distancias de vuelo reducidas)	Zoom Airlines ofrece vuelos UK - Costas del Canadá. Ryanair inició la operativa de vuelos Europa - EEUU en 2008. Southwest cruza EEUU de costa a costa.
Sin asignación de asientos	Vueling ofrece la selección de asiento en cualquier momento
Sin escalas	Southwest, en EEUU, gestiona escalas
Utilización de aeropuertos regionales	Barcelona (El Prat) y Madrid (Barajas), acogen en la actualidad a compañías como Ryanair, Easyjet o Vueling
Sin servicios a bordo	Jetblue y Air Berlin ofrecen a sus clientes refrescos y aperitivos gratuitos, así como emisión de películas.
Sin programas de fidelidad	Clickair permite sumar puntos Iberia Plus
Sin alianzas con otras compañías	Southwest y ATA Airlines ofrecen vuelos de bajo coste a Hawaii (desde EEUU)
Sin posibilidad de cambio de billete	El billete siempre puede cambiarse. No obstante, como el precio aumenta según se acerca el momento de cierre del pasaje, el viajero que desee cambiarlo deberá abonar la diferencia entre lo que pagó y lo que vale el billete en ese momento.
Sin clases	Maersk Air y permite el pago de una cantidad adicional para disponer de más espacio que otros asientos normales.
Billetes siempre más económicos que en las compañías de bandera, para un mismo trayecto	Dado que la política de precios se basa en la elasticidad de la demanda, el precio aumenta cuando lo hace la demanda. Pa-

<p>ra periodos estacionales concretos o eventos determinados, los precios de las compañías de bajo coste pueden llegar a ser más altos que los de las compañías de bandera. El billete Londres – Niza para un prestigioso salón inmobiliario en 2005, tenía un “bajo coste” más elevado que el mismo trayecto en clase Business de una compañía de Bandera.</p>
---

Tabla 1. Contraposición Inconvenientes/Mitos y Realidad de la gestión de las LCC

En definitiva, la idea general del modelo es la de abaratar las tarifas para el cliente, realizando una optimización de los costes y con un nivel de servicio adecuado. Tal como puede constatarse, tanto las cifras de mercado como la propia naturaleza del servicio ofrecido, hacen suponer que las cuotas de mercado que alcanzarán estas compañías, irán incrementándose paulatinamente. Este hecho, llevado al campo de la infraestructura aeroportuaria, representa un reto considerable, ya que los propios aeropuertos deberán ser conscientes de la notable proyección alcanzada y obrar en consecuencia, adaptándose a las necesidades de aerolíneas y clientes de las mismas.

## 2. Proyección del mercado de las aerolíneas

A día de hoy, la fotografía del mercado para vuelos realizados en el interior de la comunidad europea, no permite realizar una diferenciación consistente entre los servicios ofrecidos por las compañías de bajo coste y las de redes tradicionales, estudiando un mismo trayecto. Sin embargo, sí puede determinarse una consolidación del modelo de bajo coste para vuelos de una determinada distancia y del de red para distancias superiores.

¿Deberíamos entonces pensar que los vuelos de corto recorrido tienen que ser necesariamente gestionados por compañías de bajo coste, mientras que los de largo recorrido, deben ser operados por alianzas de aerolíneas? La respuesta a esta pregunta es que no.

En este artículo, se ha pretendido dibujar un horizonte en el que resulta evidente que las aerolíneas tradicionales, han ido agrupando sus servicios en lo que sería metafóricamente un mercado común. De este modo, bajo el principio de que la unión hace la fuerza, han intentado copar la mayor parte del mercado de los vuelos tanto de corta como de larga distancia.

Sin embargo, el hermano pequeño, las aerolíneas de bajo coste, han dejado en evidencia a las tradicionales, efectuando una eficaz gestión que les hace optimizar sus costes y quedarse con un nicho de mercado que podríamos calificar como “doméstico”. No obstante, tal como se ha expuesto, la proyección de estas compañías es exponencial.

Por tanto, ¿Cuál es el modelo correcto? Y ¿Qué tipo de gestión resulta más eficaz?

No existe un modelo correcto y universal. Las compañías tradicionales se agrupan en consorcios que les permiten solidificar sus posiciones en el mercado y las de nueva aparición, se dedican al mercado de bajo coste, quizá debido a la imposibilidad de acceder al mercado “de los ancianos”.

¿No debería tenderse a un modelo a caballo entre los dos tipos de gestión? Parece evidente que sí, aunque resulta difícil definir en qué punto de la línea divisoria habría que quedarse. Lo que sí parece claro es que la clave del modelo empresarial, es un mix entre los dos que permita adquirir las virtudes de ambos y dejar atrás los vicios o los problemas que cada uno de ellos adolece.

### **3.Nuevo modelo aeroportuario**

Definido el mercado actual de las aerolíneas, resulta evidente que las alianzas y en mayor medida, la evolución de las aerolíneas de bajo coste, incidirán sobre la forma en que se conciben las nuevas infraestructuras aeroportuarias y se reconsidere la gestión de las actuales [11]. Como colofón, habría que preguntarse en qué medida van a afectar los cambios en las infraestructuras existentes y a la forma en que se diseñen las futuras.

Adoptando el modelo futuro dibujado, en que se busca un término medio entre los dos tipos de gestión planteados, los cambios en la gestión aeroportuaria resultarán evidentes. Los aeropuertos, ¿Deben entonces convertirse en agentes activos del cambio con la finalidad de consolidarse como centro de operaciones de una alianza de aerolíneas o simplemente como punto de origen y destino de los vuelos operados por las compañías de bajo coste?

Las nuevas infraestructuras aeroportuarias, deben ser capaces de satisfacer las demandas de ambos mercados. En ese dibujo, las alianzas solicitarán amplias zonas para los pasajeros en tránsito y con las compañías integrantes del consorcio relativamente cerca para favorecer la operativa de los usuarios. Las aerolíneas de bajo coste, servicios libres de congestión en los que las aeronaves puedan permanecer el menor tiempo posible en tierra, optimizando de esta forma los costes. [Esto implica que los gestores de los aeropuertos tienen que adaptar su oferta de servicios a las distintas compañías]. [en lugar de tratar de manera uniforme el sector][si los gestores de los aeropuertos, quieren atraer a las líneas de bajo coste, deben poner su énfasis en proveer servicios ajustados, slots adecuados y a un coste bajo][6]

Territorialmente, se avanza hacia sistemas de aeropuertos, grupos de infraestructuras que compiten entre sí y con otras regiones, para consolidarse e incrementar su actividad. Barcelona compete sin tapujos con Girona o incluso con Barajas. Las aerolíneas analizan al detalle cada uno de los aeropuertos, ya que el objetivo no es volar a un lugar determinado, sino hacerlo optimizando los costes.

## 4. Conclusiones

Resulta osado pretender establecer una dinámica en el diseño de las infraestructuras aeroportuarias a partir de los datos expuestos en el presente artículo. No obstante, parece evidente que el mercado de las aerolíneas avanza por dos caminos cuyo destino final tiene que ser un término medio al que ambos se aproximen asintóticamente.

En este nuevo universo que supondría la unión de los caminos, se encuentra la infraestructura aeroportuaria, que debe olvidar su papel como mero proveedor de servicios en tierra y convertirse en agente activo del cambio. Para ello, debe por tanto variarse no tanto la forma en que se diseñan los aeropuertos, sino la filosofía con que son concebidos.

## 5. Referencias

- [1]A.GeorgeAssaf, A. Jossiassen (2012). European vs U.S. Airlines: Performance Comparison in a Dynamic Market. *Tourist Management*, Vol. 33, issue 2, Pg. 317-326. ISSN 0261-5177
- [2]Boletín Invertia.com (2012) Las aerolíneas de la Star Alliance se reúnen la semana que viene en Barcelona. <http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2524406>
- [3]Dinero.com (2010) Avianca-Taca ingresa a la alianza Star Alliance. <http://www.dinero.com/negocios/articulo/avianca-taca-ingresa-alianza-star-aliance/107203>
- [4]José Domingo Begazo Villanueva (2002) Las alianzas estratégicas, el código compartido y los hubs en el desarrollo del sector del turismo. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n9/alianzas\\_estrategicas.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/alianzas_estrategicas.htm)
- [5]R. Redondi, P. Malighetti (2011) New Routes and Airport Connectivity. *Networks & Spatial Economics*, vol.11, issue 4, special issue SI, pg. 713-725. ISSN 1566-113X
- [6]D. Warnock-smith, A.Potter (2005) An Exploratory Study Into Airport Choice Factors for European Low Cost Airlines. *Journal of Air Transport Management*, vol. 11, issue 6, pg. 388-392. ISSN 0969-6997
- [7]Rodrigo Hananías (2007) Las Libertades del Aire, <http://www.derechoaeronautico.cl/articulo4.htm>
- [8]M. Ben Abda, P. Belobaba, W. Swelbar (2012). Impacts of LCC Growth on Domestic Traffic and Fares at the Largest U.S. Airports. *Journal of Air Transport Management*, VOL. 18, issue 1, pg. 21-25. ISSN 0969-6997
- [9]El Periodico.com (2012) La quiebra de Spanair dispara los precios de los vuelos a Baleares. <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/quiebra-spanair-dispara-los-precios-los-vuelos-baleares-1425889>
- [10]A.Salanti, P. Malighetti (2012) Low Cost Pricing Strategies in Leisure Markets. *Tourism Management*, vol. 33, issue 2, pg. 249-256. ISSN 0261-5177
- [11]G. Francis, A. Fidato, I. Humphreys (2011) Airport-Airline Interaction: The Impact of Low Cost Carriers on Two European Airports. *Journal of Air Transport Management*, vol. 9, issue 4, pg. 267-273. ISSN 0969-6997