



MEDITERRANEO ECONOMICO

Las nuevas formas del turismo

Coordinador: Joaquín Auriolés Martín



DESARROLLOS DEL TRANSPORTE AÉREO AL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO: EL PAPEL DE LOS TRANSPORTISTAS DE BAJO COSTE

Ofelia Betancor Cruz¹

1. Introducción

El final del siglo XX representó para el transporte aéreo en el mundo la llegada de los movimientos liberalizadores y la formación de los denominados transportistas globales. Los esquemas de operación bajo estrictas condiciones de regulación fueron superados en la mayoría de los mercados. Se buscaba promover la competencia, y con ello beneficiar a los consumidores que habrían de observar caídas de tarifas y mejoras en la calidad del servicio.

En Europa el movimiento liberalizador llega en los años 90 de la mano de la Comisión Europea. Las compañías de bandera europeas, en la mayoría de los casos empresas públicas y altamente subsidiadas, tuvieron que adaptarse al nuevo entorno. La adaptación fue paulatina, al ritmo de la implementación de los tres paquetes de legislación europeos, que establecían la nueva normativa. En este proceso de adaptación las líneas aéreas europeas disponían de una ventaja. Contaban con la experiencia previa de las compañías estadounidenses, que antes que ellas ya habían pasado por una experiencia similar.² Como resultado de este proceso, las compañías norteamericanas desarrollaron nuevas estrategias comerciales. La creación de redes de distribución centro-radiales, la fidelización de la clientela mediante programas de viajeros frecuentes y la gestión del *yield*,³ son algunos de los elementos más destacados y novedosos que se observaron como resultado de la desregulación de los mercados.

Los transportistas europeos siguieron un camino similar, aunque con características propias derivadas del tamaño de los mercados y de la naturaleza de la propiedad. Así, por ejemplo, y aunque las condiciones para operar en los mercados intraeuropeos con total libertad estaban claras sobre el papel, no se observó una competencia generalizada entre las grandes compañías de bandera, que fundamentalmente quedaron circunscritas en sus mercados nacionales⁴. Así, por ejemplo, Iberia continúa siendo el operador dominante en el mercado doméstico español, y aunque observa cierto nivel de competencia por parte de Air Europa y Spanair, no se ha

1 Equipo de Investigación en Economía de las Infraestructuras y el Transporte. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

2 El proceso liberalizador se desencadena en EEUU a partir de 1978 con la aplicación del Acta de Desregulación.

3 Esto es el ingreso medio por pasajero. Mediante la gestión del mismo las compañías, haciendo uso de sus sistemas de reservas, buscan maximizar los ingresos por vuelo, de manera que hasta el último momento pueden alterar la disponibilidad y características de las distintas tarifas.

4 Las razones que sustentan este tipo de comportamiento son variadas, aunque indudablemente están ligadas a la presencia de barreras a la competencia y a los costes asociados al establecimiento de nuevas bases de operación en otros aeropuertos.



dado la situación de tener que competir abiertamente con otras compañías de bandera europeas, salvo en el caso de rutas internacionales lo suficientemente densas.

Al mismo tiempo los esquemas de propiedad estaban siendo sometidos a un importante cambio. La era de las líneas aéreas de propiedad estatal y emblema de la soberanía nacional estaba siendo superada, y de este modo todas las compañías de bandera fueron privatizadas. Este proceso resultó traumático para algunas compañías, especialmente Swissair y Sabena, que cesaron su actividad durante este período.

También como resultado de esta etapa de cambio y adaptación, surge una nueva forma de operación de los servicios de transporte aéreo. Se trata de los denominados transportistas de bajo coste. Si bien se trata de una fórmula novedosa en Europa, no lo es tanto en Estados Unidos, en donde este tipo de operación se inicia en los años 70 de la mano de Southwest, al que se considera como transportista paradigmática de las operaciones de bajo coste.

En este artículo pretendemos dar una visión de los nuevos desarrollos que se observan actualmente en los mercados de transporte aéreo. Entre todos ellos, probablemente el más importante sea el surgimiento con fuerza de los transportistas de bajo coste en Europa, sobre todo, durante un período de crisis sin precedentes cuyo inicio puede ubicarse en el 11 de septiembre de 2001. Con este objetivo en el capítulo 2 se presentan las alternativas de operación que pueden observarse actualmente en el transporte aéreo en el mundo. A continuación, en el capítulo 3, se realiza una comparativa entre transportistas globales y los de bajo coste, buscando establecer sus características diferenciadoras, y hasta qué punto pueden estar compitiendo. En la sección 4 se lleva a cabo un análisis similar, aunque en este caso entre transportistas de vuelos chárter y otros de bajo coste. Finalmente en la capítulo 5 se recogen las principales conclusiones.

2. Las nuevas formas de operar el transporte aéreo al comienzo del siglo XXI

El comienzo del nuevo milenio representará, muy probablemente, un antes y un después en el modo de entender y realizar los servicios de transporte aéreo. Los atentados del 11 de septiembre de 2001, la guerra de Irak, la neumonía asiática y la desaceleración de la economía mundial, han sido considerados por el presidente de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, como los Cuatro Jinetes del Apocalipsis para el modo aéreo (IATA, 2003). Desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial los tráficos en transporte aéreo habían crecido año tras año. Tan sólo había habido una única excepción a este comportamiento, la Guerra del Golfo en 1991, cuando la demanda cayó entorno al 6 por ciento. Después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 la demanda adopta un comportamiento similar, aunque bastante más dramático (ALDERIGHI Y CENTO, 2004). Entre el 11 de septiembre y el 4 de noviembre de 2001 los tráficos en las rutas del Atlántico Norte cayeron un 26 por ciento; en Europa la caída

ascendió a algo más del 10 por ciento, mientras que en los mercados asiáticos el descenso fue de un 17 por ciento. En las semanas siguientes las líneas aéreas aplicaron importantes reducciones en su capacidad ofertada, que en promedio ascendieron a un 20 por ciento en las rutas del Atlántico Norte, con valores similares en otras rutas internacionales. Indudablemente la rentabilidad de las líneas aéreas se vio afectada. De hecho para 2002, IATA reporta unas pérdidas agregadas cercanas a los 4 billones de dólares.

En contraposición, las líneas aéreas de bajo coste han superado con sobresaliente el paso de los Cuatro Jinetes del Apocalipsis. Sus tráficos han crecido extraordinariamente, y por supuesto sus niveles de rentabilidad. La pregunta es inmediata, ¿cómo lo han conseguido?, si la situación ha sido verdaderamente excepcional y crítica, ¿en qué se basa el éxito de las compañías de bajo coste o el fracaso de los transportistas tradicionales? Para tratar de responder a estas preguntas es necesario conocer con algo más de detalle la manera en que actúan los distintos transportistas así como las razones que sustentan este tipo de actuación.

El movimiento liberalizador puso los cimientos del nuevo entorno operativo, ahora bien, las estrategias de adaptación han resultado variadas. De este modo podemos identificar dos grandes tipos de transportistas.

- Los *transportistas tradicionales, globales, de red o full service*, es decir, las grandes compañías que adoptan las estrategias mencionadas anteriormente, con amplias redes de transporte centro-radiales e integradas generalmente en alianzas estratégicas que aumentan el alcance de su red.
- Los *transportistas de bajo coste, no frills⁵ o value based*, que siguen la pauta marcada por la compañía americana Southwest.

No obstante, en Europa podemos añadir una tercera categoría de operador. Se trata de las compañías *chárter*, en muchos casos integradas verticalmente con "turoperadores" y cuya principal actividad consiste en transportar turistas que han adquirido un paquete vacacional que incluye el servicio de transporte aéreo. De hecho las compañías *chárter* han sido pioneras en Europa en la operación de servicios de bajo coste, aunque ciertamente su actividad principal difiere de la que realizan actualmente las *no frills*. Esta situación nos permite plantear el hecho de que la frontera que podemos establecer entre un modo de operar y otro no es inflexible. De hecho no todas las líneas de bajo coste siguen siempre las mismas pautas, en ocasiones se sitúan a medio camino entre la operación tradicional y el bajo coste a la Southwest (REYNOLDS-FEIGHAN, 2001).

5 Sin elementos superfluos o florituras.



2.1. Los transportistas tradicionales

Como ya hemos indicado, una de las características principales de los transportistas tradicionales es el tipo de red que seleccionan. Se trata de una red centro-radial, que concentra los tráficos en el centro distribuidor (*hub*), desde donde se conecta con el resto de los destinos. El argumento que sustenta este tipo de operación es el aprovechamiento de las denominadas *economías de densidad*, o reducción de los costes medios que se alcanza cuando aumenta la producción (pasajeros transportados) manteniéndose constante el tamaño de la red (CAVES et al, 1984). En la medida en que la línea aérea, dada la configuración de su red, pueda ofrecer un mayor número de destinos, podrá incrementar su output y aprovechar las economías de densidad. Evidentemente esta forma de operar impone mayores tiempos de viaje a los pasajeros, que además afrontan cierta incertidumbre en cuanto a pérdida de la conexión o del equipaje. En contrapartida el número de destinos elegibles se incrementa de manera sustancial.

La operación de una red con las características mencionadas puede resultar extremadamente compleja, requiere poder disponer de un sistema de información de reservas en tiempo real, lo que a su vez facilita la maximización de los ingresos por vuelo (gestión del *yield*).

Estos transportistas tradicionales también se denominan globales porque suelen integrarse en determinadas alianzas. Esta tendencia se desata fundamentalmente a partir de mediados de los años 90 y como consecuencia del deterioro financiero experimentado por las líneas aéreas internacionales que estaban siendo afectadas por la crisis de las economías asiáticas a finales de 1997, la ralentización de las economías europeas en 1998 y la subida de los precios del combustible durante 1999 (DOGANIS, 2001).

Actualmente podemos identificar tres alianzas principales: Star, Oneworld y Skyteam. Existe una cuarta denominada Wings, aunque teniendo en cuenta la más que probable fusión entre Air France y KLM ⁶, podría llegar a desaparecer. La composición de estas alianzas se detalla en la Tabla 1.

De acuerdo con las cifras del año 2000 (véase DOGANIS, 2001), las cuotas de mercado de Star y Oneworld en términos de pasajeros-kilómetro ⁷ transportados y sobre el total mundial ascendían, respectivamente, a 21,3 y 16,4 por ciento. Si bien es cierto que desde el año 2000 hasta la actualidad se han producido importantes cambios en el seno de las distintas alianzas, parece que la preponderancia de Star y Oneworld es cada vez más clara. Curiosamente las líneas aéreas españolas, Iberia y Spanair han optado por integrarse en Oneworld y Star, respectivamente.

6 Recientemente las autoridades de defensa de la competencia de la Unión Europea han aprobado la fusión, aunque bajo ciertas condiciones que se refieren a la renuncia de cierto número de slots o espacios en los aeropuertos.

7 Los pasajeros kilómetro son una medida del output que pondera los pasajeros transportados por la longitud de la ruta.

Tabla 1. Composición de las alianzas principales

	Star	Oneworld	Skyteam	Wings
Líneas aéreas	Air Canada	Aer Lingus	Air France	Continental
	Air New Zealand	American Airlines	Aeromexico	Northwest
	ANA	British Airways	Alitalia	KLM
	Asiana Airlines	Cathay Pacific	CSA airlines	
	Austrian	Finnair	Delta	
	bmi	Iberia	Korean air	
	LOT Polish Airline	Lan Chile		
	Lufthansa	Qantas		
	Mexicana			
	SAS			
	Singapore Airlines			
	Spanair			
	Thai			
	United			
	Varig			

Fuente: GILLEN y MORRISON (2003).

A la hora de categorizar el tipo de alianzas, podemos establecer un amplio rango. En primer lugar tenemos los distintos acuerdos de márketing posibles, como acuerdos *interline*, códigos compartidos etc. En segundo lugar podemos considerar todas las posibilidades de acuerdos que requieran involucración del capital, en este caso nos referimos a *joint ventures*, contratos de operación, fusiones etc. En muchas ocasiones la firma de acuerdos de marketing conduce de manera natural hacia acuerdos de mayor compromiso que en los casos extremos terminan en forma de fusión de compañías.

Evidentemente la formación de alianzas puede implicar prácticas anticompetitivas, sobre todo si con ellas se consigue una posición de dominio en ciertos aeropuertos. Es por ello que este tipo de estrategias, principalmente si conducen a fusiones, sean sometidas al escrutinio de las autoridades de defensa de la competencia. Según DOGANIS (2001), las aerolíneas se encuentran inmersas en un proceso de globalización, aunque todavía no de consolidación. La consolidación es la próxima fase, y tendrá lugar en un futuro cercano a medida que las alianzas evolucionen hacia fusiones, lo que ocurrirá cuando la normativa referente a nacionalidad de la propiedad se vaya liberalizando. De acuerdo con este autor, y como resultado de esta etapa de consolidación, que estima tendrá lugar a mediados de la presente década, surgirán en todo el mundo entre seis y ocho transportistas transnacionales, que a su vez tendrán multitud de acuerdos y alianzas con líneas regionales que actuarán como alimentadores de sus tráficos. Muy probablemente la fusión entre Air France y KLM es el comienzo de dicho proceso de consolidación por parte de las líneas aéreas europeas.



2.2 Las líneas aéreas de bajo coste

Con toda seguridad las líneas aéreas de bajo coste representan un nuevo modo de entender el transporte aéreo, y en las actuales condiciones de crisis que aquejan al sector, un verdadero soplo de aire fresco. Como ya hemos comentado el paradigma de operación del bajo coste lo ostenta la compañía norteamericana Southwest.

Southwest fue creada en 1967, aunque no pudo iniciar sus operaciones hasta cuatro años más tarde debido a las batallas legales que plantearon sus competidores basándose en el argumento de la competencia destructiva e insuficiencia de la demanda. A pesar de este difícil comienzo, Southwest ha resultado única entre todas las compañías estadounidenses, obteniendo beneficios de forma sostenida a lo largo de su historia. Su manera de actuar era radicalmente distinta. Concentraba sus operaciones en rutas de corta distancia, con conexiones punto a punto con origen o destino en aeropuertos secundarios, ofertaba frecuencias altas, precios muy bajos y puntualidad excelente. Abandonó completamente elementos considerados *frills* como el reparto de comida a bordo, la asignación de asientos previa al embarque y los vuelos con conexión. Se trataba de dar la imagen de que volar era divertido, y con esta idea entrenó a su personal. La estrategia fue exitosa, y aunque atrajo pasajeros de otras líneas aéreas, la mayor parte de la demanda que observaba eran pasajeros que ahora preferían volar más que conducir su propio automóvil. Tradicionalmente seleccionaba rutas en las que nadie operaba con anterioridad, o en las que pudiese ganar una cuota de mercado considerable.

Además, Southwest adoptó una estrategia de crecimiento muy prudente, alcanzando una flota de cincuenta aviones tan sólo después de doce años de operación. No obstante en la actualidad se sitúa entre los mayores transportistas estadounidenses. Su flota está integrada por un único tipo de avión, el Boeing 737. En 1998 disponía de 190 aeronaves de este tipo. La densidad de asientos por avión era la mayor entre sus competidores, así como las horas diarias de utilización de sus aeronaves. Por ejemplo, y para un Boeing 737-300, DOGANIS (2001) reporta para Southwest un número de asientos por avión de 137, frente a los 126 de Delta, mientras que las horas diarias de utilización eran de 11.31 frente a las 9.80 de Delta.

Finalmente, el éxito de Southwest también parece radicar en un personal flexible y altamente motivado. Southwest fue la primera línea aérea en repartir parte de sus beneficios entre sus empleados. Así en 1998 esta compañía repartió un total de 91 millones de dólares, lo que suponía una paga extra aproximadamente igual al 11 por ciento del salario anual. Además un 10 por ciento del capital pertenece a los empleados.

La combinación de todos estos elementos le permite alcanzar niveles de costes medios entre un 25 y un 40 por ciento por debajo del de sus competidores. Muchos otros operadores han tratado de replicar este modo de operación con mayor o menor éxito. Incluso algunos transportistas tradicionales han creado empresas subsidiarias con características de bajo coste.

En Europa el bajo coste llega de la mano de la compañía irlandesa Ryanair. Esta compañía inicia sus operaciones en 1985, concentrándose en las rutas entre Irlanda y Reino Unido. Inicialmente ofrecía un tipo de servicio más o menos tradicional, con una cabina separada en dos clases aunque a precios muy atractivos. Una parte importante de su demanda procedía del modo marítimo (ferries). Sin embargo durante esta época Ryanair perdía dinero. Es a raíz de una visita a la sede de Southwest en Texas cuando deciden replicar su comportamiento y ofertar servicios tipo *no frills*. A partir de ese momento (1992) Ryanair da un vuelco a su situación financiera llegando a cotizar en Bolsa. En la actualidad es la única compañía de bajo coste europea que ha logrado alcanzar niveles de demanda similares a los de la compañía de bandera de su país (Aer Lingus).

La exitosa experiencia de Ryanair incentivó la entrada de nuevos operadores de bajo coste, fundamentalmente easyJet y Debonair, que comienzan a operar en 1995 ofertando servicios en rutas intra-europeas desde el aeropuerto londinense de Luton. Posteriormente surge Virgin Express con base en Bruselas. Finalmente algunos transportistas tradicionales crearon sus filiales de bajo coste. Es el caso de British Airways con su filial Go, KLM con la compañía Buzz y British Midland con BMiBaby. Hasta el momento Debonair ha sido la única en salir del mercado, cosa que sucede en septiembre de 1999 después de algo más de tres años de actividad. Aparentemente la razón de su fracaso radica en haber añadido elementos superfluos (*frills*) forzada por la competencia.

La experiencia de Go y Buzz parece demostrar que el peso de la estructura de costes de las compañías tradicionales afecta inevitablemente también a sus filiales. De manera que Go termina fusionándose con easyJet en 2002, mientras que Buzz es adquirida por Ryanair en el año 2003. Es por ello que podemos afirmar que la tendencia a la consolidación también ha podido ser observada dentro de este segmento de bajo coste.

Cabe destacar, que con la excepción de Virgin Express, el desarrollo del bajo coste ha tenido lugar principalmente en el Reino Unido. Parece ser que las compañías se sienten atraídas por la alta densidad del mercado londinense y por el contexto regulador que siempre ha sido (incluso con anterioridad a la liberalización auspiciada por la Comisión Europea) el más liberal de toda Europa.

Hoy en día podemos afirmar que las compañías de bajo coste preponderantes en Europa son Ryanair y easyJet. Ambas realizan sus operaciones al estilo de Southwest, aunque en algunos aspectos han ido más allá. Es el caso de easyJet, que realiza todas sus ventas a través de internet o por vía telefónica. Al igual que en Estados Unidos han estimulado la demanda y generado importantes crecimientos del tráfico. Más que captar tráfico de otras aerolíneas han generado nueva demanda, y han atraído tanto pasajeros en viaje de negocios como en viaje por motivos de ocio.



Aunque no siguen exactamente el modelo de Southwest, en Europa también han surgido otras compañías de bajo coste a las que podemos considerar como híbridos. Es el caso, por ejemplo, de Air Europa en España.

Al mismo tiempo el modelo del bajo coste se ha ido extendiendo por todo el mundo. En Estados Unidos este fenómeno parece haberse consolidado, con algo más de una docena de transportistas. En el resto del mundo podemos mencionar los casos de Virgin Blue en Australia, GOL en Brasil, y Air Asia en Malasia.

3. Transportistas de bajo coste versus transportistas tradicionales

Como ya hemos mencionado, los transportistas de bajo coste más importantes de Europa han optado por mimetizar el comportamiento de Southwest. Las principales características de su actividad son las siguientes:

- Servicio regular punto a punto.
- Frecuencias altas.
- Rutas de corta distancia (500-700 Km).
- Estructura tarifaria simple y tarifas muy bajas.
- Un único tipo de avión.
- Densidad de asientos elevada.
- Elevado grado de utilización diaria de las aeronaves.
- Tiempos mínimos de estancia en aeropuertos (30 minutos).
- Utilización de aeropuertos secundarios poco congestionados.
- Elevada puntualidad.
- Inexistencia de elementos superfluos (comidas a bordo, entretenimiento, asignación de asientos previa al embarque).
- Cabina de clase única.
- En muchos casos eliminación de comisiones a agentes de viaje y realización de venta directa.

En contraposición a estas características, los transportistas tradicionales disponen, como ya hemos comentado anteriormente, de redes centro-radiales. Su estructura tarifaria es extraordinariamente compleja, con variedad de tarifas con restricciones, que persiguen discrimi-

nar entre pasajeros e identificar su disposición a pagar. Su flota es variada, y ofertan distintas clases en cabina, lo que les obliga a reducir el número de asientos por avión. Dada la configuración de su red, suelen hacer uso de aeropuertos congestionados en los que se encuentra su *hub*. Además el grado de utilización diario de las aeronaves es algo menor así como el tiempo de estancia de las mismas en los aeropuertos es superior. Finalmente incorporan casi todos los elementos *frills* de los que prescinden las empresas de bajo coste.

Evidentemente la forma en que operan ambos transportistas es radicalmente opuesta. ¿Pero cómo afecta este comportamiento a sus costes?

DOGANIS (2001) ilustra estas diferencias haciendo una comparación entre los distintos componentes de costes de easyJet y la compañía tradicional British Midland. La elección de este segundo transportista es ad-hoc. Se considera que proporciona el marco de comparación más adecuado, pues tanto su red como sus operaciones son similares a las de easyJet. La Tabla 2 recoge esta comparativa.

Tabla 2. Comparativa de costes. easyJet versus British Midland. 1998

Categoría de coste	(peniques por asiento-km)	
	easyJet	British Midland
Costes operativos directos		
1. Tripulación y personal de cabina	0,43	0,92
2. Combustible	0,35	0,55
3. Tasas aeroportuarias	0,55	1,20
4. Tasas de navegación aérea	0,39	0,41
5. Mantenimiento	0,58	0,75
6. Depreciación	0,02	0,26
7. Alquiler de aeronaves	0,80	1,23
8. Seguros	-	0,02
Total directos	3,14	5,34
Costes operativos indirectos		
9. Costes de estación	0,01	1,36
10. Handling	0,31	0,4
11. Servicios a pasajeros	0,04	0,63
12. Ventas y reservas	0,18	0,47
13. Comisiones	0,01	0,78
14. Publicidad y promoción	0,27	0,31
15. Administración	0,17	0,44
16. Otros	0,06	0,14
Total indirectos	1,05	4,52
Costes operativos totales	4,19	9,86

Fuente: DOGANIS, 2001.



Con respecto a los datos de la Tabla 2, en primer lugar hemos de mencionar que lo que se presenta es un coste medio en términos de asientos kilómetro. Los asientos ofertados son una medida de la oferta o capacidad ofertada que incorpora tanto el número de asientos como los kilómetros que se realizan ⁸. En segundo lugar la categorización de los costes que se presenta viene dada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que distingue entre costes directos de la operación, o aquellos asociados a la aeronave, y costes operativos indirectos, es decir aquellos costes que no dependen del tipo de avión utilizado.

El ahorro de costes medios cercano al 60 por ciento que consigue easyJet se logra fundamentalmente gracias a su alta densidad de asientos por avión y al alto grado de utilización de las aeronaves. Podemos afirmar que estas son sus dos fuentes principales de ahorros de costes. No obstante la estrategia de reducción de costes también se concentra en algunas partidas. Mas concretamente, en el área de costes directos disfruta de ventajas fundamentalmente en tres áreas: tripulación y personal de cabina, tasas aeroportuarias y mantenimiento.

El ahorro en el área de personal se consigue por dos vías. En primer lugar porque al no tener que dar comidas a bordo, el número de personal de cabina es menor. En segundo lugar porque también pagan menores salarios, con un alto porcentaje de personal joven. A su vez, el ahorro de tasas aeroportuarias se consigue negociando con aeropuertos secundarios tasas favorables y descuentos. No obstante, se plantea la cuestión de hasta cuándo podrán mantenerse los ahorros en esta área, ya que a medida que las compañías de bajo coste se establezcan es de esperar que los aeropuertos suban sus tarifas. Por último la reducción de costes en el área de mantenimiento se logra disponiendo de un tipo de flota única y subcontratando la mayor parte de las tareas, lo cual también les permite reducir el coste de mantenimiento de hangares, personal, etc.

Pero los mayores ahorros de costes se consiguen en el componente de costes indirectos, sobre todo en las partidas de costes de estación, servicios a pasajeros y comisiones. Por ejemplo en el elemento de costes de estación (costes asociados al personal en tierra, equipos, salas vip, espacio para oficinas etc), se logra una importante reducción de costes, pues easyJet mantiene un número mínimo de personal en tierra, no necesita salas vip y subcontrata gran parte de las actividades de handling. Evitando dar comidas a bordo también disminuye sustancialmente los costes por servicios a pasajeros, y finalmente, dado que no trabaja con agentes de viaje, también reduce las comisiones al mínimo.

⁸ Se obtiene multiplicando los asientos disponibles por el número de kilómetros que se realizan. Es una medida de la oferta, mientras que los pasajeros kilómetro son una medida de la demanda (véase nota al pie número 7)

Tabla 3. Costes e ingresos medios de líneas aéreas (centavos de dólar). Año 2000

Línea aérea	Coste por asiento-milla	Distancia promedio	Ingreso medio (<i>yield</i>)
Air Canada	10,33	1.200	12,21
Westjet	8,69	430	14,33
American	11,21	1.154	14,25
United	11,34	1.070	13,20
Continental	9,76	1.368	13,25
Northwest	9,33	1.348	12,04
Delta	9,68	942	13,86
USAirways	12,96	743	16,13
Southwest	7,73	667	12,95
Ryanair	7,10	562	11,33
Easyjet	8,00	555	11,76
British Airways	13,30	1.600	5,95
Lufthansa	16,10	1.300	9,46
KLM	12,50	1.198	6,75
Air France	13,40	1.050	11,33
Singapore	14,56	2.845	19,60
JAL	18,60	1.542	25,35
Cathay Pacific	15,68	2.600	16,18
Promedio	11,68	1.232	13,33

Fuente: GILLEN y MORRISON (2003).

GILLEN y MORRISON, (2003) también recogen valores de costes medios, aunque para un conjunto más amplio de transportistas. Estos valores se presentan en la Tabla 3.

En esta ocasión observamos que el ahorro de las compañías de bajo coste se encuentra entre el 30 y el 40 por ciento con respecto al promedio de costes. Sin embargo, si se observa el comportamiento del ingreso medio puede verse que se encuentra bastante cercano al valor promedio. Es esta combinación de costes bajos e ingresos en la media lo que ha permitido que las compañías de bajo coste superen la crisis actual en mejores condiciones que sus competidores tradicionales.



4. Transportistas de bajo coste versus compañías chárter

Ya hemos comentado que las compañías chárter pueden considerarse como las pioneras de las operaciones de bajo coste. No obstante su operación difiere en algunos aspectos de las de bajo coste *no frills*. Las principales diferencias se ilustran en la Tabla 4.

Puede observarse como las compañías *no frills* y las chárter comparten bastantes elementos en común. La principal diferencia radica en que las líneas aéreas chárter todavía ofrecen elementos superfluos como las comidas a bordo o la asignación de asientos previa al embarque. Sin embargo, y aunque parezca imposible, las chárter logran alcanzar niveles de costes todavía inferiores a los de las *no frills*. WILLIAMS, (2001) reporta valores de costes medios para las compañías charter que quedan por debajo del 50 por ciento del nivel correspondiente a las *no frills*. Tal extraordinaria reducción de costes unitarios se obtiene por varias razones. La primera de ellas es que las compañías charter vuelan mayores distancias promedio (y por tanto menor será el coste unitario si se establece en términos de pasajeros o asientos kilómetro). En segundo lugar la utilización de la flota resulta todavía más intensiva, pues también se realizan vuelos durante la noche. Finalmente tanto los aviones como los factores de carga son también mayores.

Por tanto desde el punto de vista de los costes unitarios, las líneas aéreas chárter serían aún más eficientes que las *no frills*. Sin embargo también resultan bastante más inflexibles en cuanto al tipo de servicio que ofertan.

Tabla 4. Características de los operadores de bajo coste *no frills* y chárter

Características	No <i>frills</i>	Chárter
Venta directa	X	
Subcontratación de servicios	X	(X)
Alta densidad de asientos	X	X
No comidas a bordo	X	
Reserva de asientos		X
Tráfico punto a punto	X	X
Asignación previa de asientos		X
Aeropuertos secundarios	X	(X)
Rutas de corta distancia	X	
Estancia mínima en aeropuertos	X	
Flota única	X	
Clase única en cabina	X	X
24 horas de operación		X

Fuente: WILLIAMS, (2001)

Tradicionalmente las compañías chárter prestan sus servicios de transporte aéreo como parte de un paquete vacacional. Si en algún momento ponen a la venta los denominados servicios *only seat*, suele ser algo marginal y destinado a obtener factores de carga superiores al 90 por ciento. Si alguien desea adquirir un billete de ida y vuelta, generalmente debe esperar al menos una semana en destino para poder retornar.

Luego, ¿hasta qué punto se encuentran ambos sectores en competencia? La evidencia parece sugerir que las empresas chárter son más vulnerables si operan en rutas con distancias similares a aquellas en las que suelen operar las *no frills* (hasta 2 horas y media de vuelo), y sobre todo en el segmento de “sólo vuelo”. Además a medida que la clientela típica de los vuelos chárter adquiera confianza para comprar por internet, será más frecuente que la gente opte por preparar sus vacaciones sin necesidad de recurrir a un agente de viajes. En este escenario muchos optarán por adquirir su billete de avión a un operador de *no frills*. Evidentemente las compañías de vuelos chárter ya han comenzado a reaccionar, de hecho algunas de ellas ofertan cada vez más servicios “only seat”, facilitando su compra vía internet, e incluso han comenzado a prestar servicios regulares.

Una ruta especialmente interesante en la que compiten un operador chárter (Monarch) y un transportista de bajo coste (easyJet) es la conexión Luton-Málaga (WILLIAMS, 2001). En esta ruta existe un importante flujo de pasajeros que van a pasar sus vacaciones a la Costa del Sol, pero al mismo tiempo también existe una demanda importante de servicios de transporte aéreo por parte de ciudadanos ingleses que disponen de una segunda residencia en Málaga. En el verano de 2000 easyJet realizaba 17 vuelos por semana con un Boeing 737-300 equipado con 149 asientos. A su vez Monarch ofertaba 8 servicios semanales (cinco de ellos con un Airbus 321 con 220 asientos, y 3 con un Airbus 320 con 180 asientos). Si bien easyJet cuenta con la ventaja de ofertar una mayor frecuencia, Monarch ofrece un servicio completo y probablemente más barato dada su ventaja de costes.

5. Conclusiones

En este artículo hemos pretendido dar una visión de los nuevos desarrollos observados en el transporte aéreo internacional. Entre todos ellos probablemente el más importante sea el surgimiento de un nuevo modo de entender la operación de servicios de transporte aéreo. Nos referimos a los transportistas de bajo coste, que han conseguido realizar su trabajo de un modo radicalmente distinto al de sus competidores tradicionales. Su actuación es aún más llamativa cuando se analiza en el contexto de crisis que ha caracterizado el comienzo del nuevo milenio. A pesar de esta situación, realmente excepcional en la historia del transporte aéreo, los transportistas de bajo coste han logrado crecer a ritmos excepcionales y hacerse con importantes beneficios.



Muy probablemente en el futuro ambos modos de operación persistan. De un lado estarán los transportistas tradicionales integrados en alianzas que les permitan aumentar el alcance de sus redes y su ventaja competitiva. De otro lado, las compañías de bajo coste, buscando su equilibrio entre costes reducidos e ingresos medios similares a los de sus competidores. En este entorno, la situación de las compañías chárter es la que plantea un mayor grado de incertidumbre. Aunque resultan más eficientes en costes, también son más inflexibles a la hora de atender las necesidades de los pasajeros. Es de esperar que evolucionen hacia un modo de operación cercano al de las *no frills*.

Ya se han dado ejemplos de competencia abierta tanto entre operadores de bajo coste y transportistas globales, como entre operadores de bajo coste y transportistas de vuelos chárter. Cada uno de ellos dispone de ventajas competitivas, y lo mejor que podría ocurrir es que la competencia persistiese. Ahora bien la experiencia ha demostrado que el mercado de transporte aéreo es un mercado en constante evolución que no deja nunca de sorprender, y muy probablemente en un futuro no muy lejano nos depare nuevas sorpresas.

Bibliografía

- ALDERIGHI, M y CENTO, A. (2004): "European airlines conduct after September 11", *Journal of Air Transport Management*, 10, issue 2, pp. 97-160.
- CAVES, D.W., CHRISTENSEN, L.R. y TRETHERWAY, M.W. (1984). "Economies of Density versus Economies of Scale: Why Trunk and Local Service Airlines Costs Differ", *Rand Journal of Economics*. Winter, pp.471-489.
- DOGANIS, R. (2001): *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge. Londres.
- GILLEN, D., y MORRISON, W. (2003): "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?", *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 15-23.
- IATA. (2003): *Annual Report*. Disponible en <http://www.iata.org/index.htm>.
- REYNOLDS-FEIGHAN, A. (2001): "Traffic distribution in low-cost and full service carrier networks in the US air transportation market" *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 265-275.
- WILLIAMS, G.(2001): "Will Europe's charter carriers be replaced by "no frills" scheduled airlines?" *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 277-286.