UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE SU IMPACTO EN EL TRANSPORTE AÉREO Y EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR TURÍSTICO EN EUROPA

TESIS DOCTORAL

MARTINA MEISSNER

MÁLAGA, 2008

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE SU IMPACTO EN EL TRANSPORTE AÉREO Y EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR TURÍSTICO EN EUROPA

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR LA LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
DÑA. MARTINA MEISSNER

DIRECTORA: **DRA. INMACULADA MARTÍN ROJO**
CATEDRÁTICA E.U. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

MÁLAGA, 2008

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

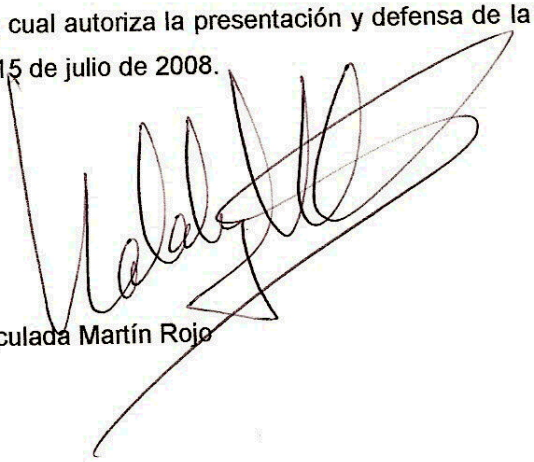
Departamento de Economía y Administración de Empresas

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DE TESIS DOCTORAL

Dª. Inmaculada Martín Rojo, Catedrática de Escuela Universitaria del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, como directora de la tesis doctoral titulada "Las líneas aéreas de bajo coste: fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa", presentada por Dña. Martina Meissner, certifica que:

1. La mencionada tesis reúne los requisitos que la legislación vigente exige para su presentación y defensa
2. Que la alumna Dña. Martina Meissner ha realizado el trabajo con la dedicación suficiente y que manifiesta la solvencia académica necesaria para defender el trabajo

Por todo lo cual autoriza la presentación y defensa de la tesis suscribiendo el presente certificado en Málaga, a 15 de julio de 2008.



Fdo: Inmaculada Martín Rojo

*Para mi querida sobrina **Marta**,*

*su pequeño hermano **Kuba***

*y mi hermana **Patrycja***

con amor y gracias

“La ignorancia afirma o niega rotundamente;

*la **ciencia duda**.”*

- Voltaire

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 17

INTRODUCCIÓN 23

PRIMERA PARTE. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 33

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL 35

I.1. Definición de las líneas aéreas de bajo coste 37

I.1.1. Deducción de la definición de líneas aéreas de bajo coste 37

I.1.2. Diferentes aplicaciones de la definición de las líneas aéreas de bajo coste 40

I.1.3. Definición de las líneas aéreas de bajo coste para el presente trabajo de investigación 42

I.2. Concepto del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa 45

I.2.1. Elementos claves del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa 46

CAPITULO II: CAMBIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA 51

II.1. Tendencias generales del desarrollo turístico mundial con enfoque a Europa 53

II.1.1. Situación actual de la economía mundial 54

II.1.2. Tendencias generales del desarrollo turístico mundial 54

II.1.3. Tendencias generales del desarrollo turístico actual en Europa 57
II.1.4. Pronósticos generales sobre el desarrollo turístico mundial con enfoque a Europa hasta el año 2020 60
II.2. Impacto de las líneas aéreas de bajo coste en el sector turístico en Europa 64
II.2.1. Cambios en la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa 65
II.2.2. Cambios en la estrategia de negocio de las líneas aéreas tradicionales en Europa 67
II.2.3. Cambios en el comportamiento del turista europeo como usuario final 68
II.2.4. Cambios en la comercialización de los productos turísticos en Europa 68
II.2.5. Cambios en la percepción de origen nacional del producto vuelo por el turista europeo 71
II.2.6. Cambios en la ocupación de los hoteles en los destinos turísticos durante la temporada baja en Europa 71
II.2.7 Cambios en el sector del turismo residencial en Europa 72
II.3. El perfil general del turista europeo actualmente 73
II.4. El perfil del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste en Europa 80
II.4.1. Estudio de TNS 81
II.4.2. Estudio del Instituto de Estudios Turísticos de Madrid 85

CAPITULO III: ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE CON LAS LÍNEAS AÉREAS TRADICIONALES EN EUROPA 89

III.1. Comparación del marco conceptual de las líneas aéreas de bajo coste con el marco conceptual de las líneas aéreas tradicionales 91
III.2. Comparación de la estructura de la industria de las distintas líneas aéreas en Europa 97
III.3. Comparación entre las líneas aéreas en Europa según el estudio de la consultora Mercer Management 104

III.3.1. Cuota de la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo en Europa 103
III.3.2. Consolidación en el sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....105
III.3.3. Motivos de los fracasos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....105
III.3.4. Situación actual de las líneas aéreas chárter en Europa.....106
III.3.5. Reorientación de los modelos de negocio de las líneas aéreas tradicionales en Europa 107
III.4. Comparación entre las líneas aéreas en Europa según el estudio realizado por Stiftung Warentest.....110

CAPITULO IV: CAMBIOS EN EL SECTOR AÉREO RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA.....115

IV.1. Consolidación del sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa 117
IV.1.1. Ejemplos de Sabena, SN Brussels Airlines, Virgin Express y Swissair.....120
IV.1.2. Ejemplos de Air France y KLM 122
IV.1.3. Ejemplo de Alitalia.....123
IV.1.4. Ejemplo de Iberia.....126
IV.1.5. Alianzas aéreas 127
IV.1.6. Reflexiones finales sobre la consolidación del sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa 129
IV.2. Consolidación del sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....133
IV.2.1. Ejemplo de Air Berlin.....133
IV.2.2. Ejemplo de TUI: HLX y Hapagfly como TUIfly.....139
IV.2.3. Reflexiones finales sobre la consolidación del sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....146
IV.3. El estado actual de las líneas aéreas españolas y sus tendencias para el futuro.....148
IV.3.1. Iberia.....148

IV.3.2. Spanair 150
IV.3.3. Vueling 151
IV.3.4. Clickair 153
IV.4. Subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa 156
IV.4.1. Ejemplos de las subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa 156
IV.4.2. Reflexiones finales sobre las subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa.....158
IV.5. Segmentación en el mercado de las líneas aéreas tradicionales en Europa en base al ejemplo de Lufthansa 160

CAPÍTULO V: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA.....177

V.1. Antecedentes y objetivos 179
V.2. Aspectos y criterios de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa 181
V.2.1. Bajo coste.....182
V.2.2. Crecimiento de la cuota del mercado.....191
V.2.3. Cooperación en alianzas 195
V.2.4. Modelos de conexión 197
V.3. Ajustes y transformaciones en los modelos del negocio aéreo en Europa 203
V.3.1. Conciencia y adaptación de la estructura de los costes 204
V.3.2. Respuesta a la demanda de los clientes 206
V.3.3. Formas de autodefensa de las líneas aéreas tradicionales frente a las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....207
V.4. Resumen de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.....211

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO 221

CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA.....223

VI.1. Objetivos del análisis empírico.....225

VI.2. Hipótesis de la investigación 229

VI.3. Fuentes de información.....231

VI.3.1. Fuentes de información primarias 231

VI.3.2. Fuentes de información secundarias.....233

VI.3.2.1. Fuentes de información documental 233

VI.3.2.2. Fuentes de información obtenida a través de la asistencia a varios eventos de interés para nuestra investigación 235

VI.4. Técnicas utilizadas para la verificación de hipótesis.....237

VI.4.1. Técnicas del análisis cualitativo 237

VI.4.2. Técnicas del análisis cuantitativo 241

VI.4.2.1. Selección de la muestra.....241

VI.4.2.2. El cuestionario 242

Ficha técnica 245

Anexo: Cuestionario 249

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 263

VII.1. Introducción.....265

VII.2. Análisis cualitativo 266

VII.2.1. Verificación de la hipótesis H1 266

VII.2.2. Verificación de la hipótesis H2 276

VII.3. Análisis cuantitativo.....284

VII.3.1. Análisis estadístico descriptivo 284

VII.3.1.1. Análisis estadístico descriptivo de los datos sociodemográficos de la muestra.....284

VII.3.1.2. Análisis estadístico descriptivo de las características relacionadas con la utilización de las líneas aéreas en Europa 289
VII.3.2. Verificación de las hipótesis en base al análisis estadístico descriptivo 325
VII.3.2.1. Verificación de la hipótesis H3 325
VII.3.2.2. Verificación de la hipótesis H4 328
VII.3.2.3. Verificación de la hipótesis H5 332
VII.3.2.4. Verificación de la hipótesis H6 334
VII.3.2.5. Verificación de la hipótesis H7 336
VII.3.2.6. Verificación de la hipótesis H8 339
VII.3.2.7. Verificación de la hipótesis H9 342
VII.4. Conclusiones finales tras la verificación de las hipótesis 345

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 347
VIII.1. Conclusiones del presente trabajo de investigación 349
VIII.1.1. Conclusiones de la primera parte del presente trabajo de investigación "Fundamentos Teóricos" 349
VIII.1.2. Conclusiones de la segunda parte del presente trabajo de investigación "Estudio Empírico" 359
VIII.1.2.1. Conclusiones del análisis de la oferta 359
VIII.1.2.2. Conclusiones del análisis de la demanda 367
VIII.2. Posibles perspectivas de futuro y líneas de actuación 372
VIII.2.1. Posibles perspectivas de futuro 372
VIII.2.2. Posibles líneas de actuación 376
VIII.3. Limitaciones de este trabajo y futuras líneas de investigación 378

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS 379

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación, fruto de cinco años de esfuerzo apasionado, he podido llevarlo a cabo sólamente gracias al gran apoyo y colaboración de muchas personas; a todas ellas quiero expresar mi profundo agradecimiento, por su buena y propia voluntad de querer ayudarme en este proyecto de gran importancia profesional y personal. No es posible nombrar a todas estas personas, por lo que, aún a riesgo de omitir nombres, quiero expresar mi gratitud pública a aquellos de los que he recibido el apoyo más significativo.

En primer lugar quiero expresar mi especial reconocimiento a la directora de esta tesis doctoral, la Profesora Dra. Inmaculada Martín Rojo. Le agradezco su excelente dirección, su valiosa disposición de tiempo, su trato con rigor pero con perfecta orientación de la presente investigación basada en su gran experiencia y conocimientos profesionales. Desde el punto de vista personal, su sonrisa, amabilidad, paciencia, estímulo, ánimo y confianza depositada en mi persona motivaron a diario el desarrollo del presente estudio. Todo ello es lo que ha hecho posible la culminación de esta tesis doctoral y los posibles éxitos que se puedan derivar de esta investigación se los debo a ella. Inmaculada, **GRACIAS** por tu primorosa atención.

Quisiera agradecer al Profesor Dr. Enrique Torres Bernier de la Universidad Málaga, presidente de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, por la inauguración y dirección del Programa de Doctorado sobre “Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible”, correspondiente al bienio de los años 2003 - 2005, el cual permitió iniciar y llevar a cabo finalmente el presente trabajo de investigación.

Igualmente, quiero expresar mi gran agradecimiento a la Profesora Dipl.-Ing. Barbara Jakubeit de Fraport Frankfurt Airport Services Worldwide, que desde el comienzo de mi investigación me ha dedicado su tiempo durante numerosas conversaciones profesionales y científicas, dándome sus consejos y apoyo. Igualmente ha sido esencial su ayuda en el suministro de información y en el establecimiento de una red de comunicación con diversos expertos, gerentes y directores del segmento del transporte aéreo, los cuales me han sido absolutamente imprescindibles desde el principio para la orientación y el desarrollo científico del presente estudio.

No puedo olvidar agradecer a mis profesores y compañeros del programa de

doctorado “Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible”, correspondiente al bienio de los años 2003 - 2005, por una educación de calidad en España y con los que tuve el honor de aprender y compartir muchas jornadas que me ayudaron a evolucionar y mejorar de forma significativa mis conocimientos.

También quiero referirme a la Universidad de Málaga y especialmente a los profesionales del tercer ciclo. Gracias por haberme aceptado en el Programa de Doctorado que me permitió la conclusión de esta labor.

Sin ninguna duda, no habría sido posible comenzar este trabajo de investigación sin el suficiente conocimiento de la lengua castellana. Por tanto, deseo agradecer a todas mis amistades españolas y cubanas por haberme ayudado a aprender a dominar un idioma tan bonito y rico. Mi agradecimiento especialmente para Cristina Bermejo, Rocío González Tovar y Santiago Lara Santalla.

Quiero mostrar mi gran agradecimiento a mi hermana Patrycja Konkol (Meissner) y sobre todo a mi sobrinita Marta Konkol, que en el momento de presentar esta tesis cuenta con ocho años, por suplir mi parcial ausencia a lo largo de los últimos cinco años de trabajo. Le agradezco su constante presencia, aunque muchas veces haya sido solo a través de las llamadas telefónicas, preguntándome siempre: “tía, ¿sigues trabajando para la tesis doctoral, cuánto te queda todavía, cuándo vas a venir?” No cabe la menor duda que ella ha sido la que me ha dado la mayor fuerza, alegría e ilusión en los momentos difíciles de mi investigación.

Desde los comienzos de mis estudios universitarios, mi gran amigo Mehdi Rahbar ha participado en el desarrollo de mi carrera. Él ha sabido darme el apoyo necesario en los momentos oportunos. Sé que el está muy orgulloso de la consecución final de la presente tesis doctoral y me gustaría darle las gracias por su preocupación, dedicación y afecto en los últimos dieciocho años.

Gracias a mi abuela Łucja Boruszewska (Mamu) y mi tío Alfred Boruszewski (wujek Fredek) por la educación que me han dado.

Gracias a mi mejor amiga Gabriela Kaniewska por nuestra amistad de toda la vida y su gran apoyo emocional y moral.

Gracias a mi gran amiga Micaela Josefa Torres Gari por nuestra tremenda amistad y sus consejos de la vida.

Por último, deseo cerrar estas líneas dedicándoselas a todos los que han activado y participado en mi vida personal y profesional en los últimos cinco años. Les quedo sumamente agradecida por el apoyo que me han dado para culminar la presente tesis doctoral.

GRACIAS A TODOS USTEDES

INTRODUCCIÓN

Durante la asistencia al primer Programa de Doctorado sobre "Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible", correspondiente al bienio de los años 2003 - 2005 en el departamento de Economía Aplicada (Política Económica) en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, analizamos el sector turístico desde diversos aspectos relacionados con su gestión y desarrollo. La finalidad de este análisis era encontrar un tema para nuestra futura labor de investigación que hubiese sido poco investigado todavía en el campo académico y que, al mismo tiempo, tuviera importancia en el sector turístico en la actualidad. Adicionalmente, era de gran relevancia enfocar nuestro estudio hacia un ámbito de investigación que nos resultase familiar y nos motivase, convirtiéndose en una pasión por el presente trabajo.

En aquel tiempo, la creciente evolución y expansión del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa absorbió nuestra atención de manera particular, por lo que decidimos orientar nuestra labor investigadora en el campo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

Desde el comienzo, reconocimos la gran trascendencia del campo de investigación seleccionado y sus importantes repercusiones en el sector turístico y, sobre todo, en el segmento del transporte aéreo en Europa. Pero también sentimos cierta incertidumbre al ser un tema tan novedoso que se encontraba en aquel momento al comienzo de su evolución en Europa.

Esta situación, totalmente nueva y revolucionaria del mercado aéreo, provocó una serie de preguntas, dudas, ideas, análisis, planteamientos y, como consecuencia, posibles previsiones de futuro en el transporte aéreo. Todo ello motivó esta investigación, atrapando nuestro interés por centrar nuestro estudio en este campo, abordando los aspectos más significativos de su impacto en el sector turístico y en el transporte aéreo europeo.

Además de este interés, esta investigación tiene su justificación. Observando el desarrollo mundial, enfocado cada vez más hacia una globalización y liberalización de los mercados, detectamos diariamente y de forma cada vez más intensa una mayor atracción y fascinación de los ciudadanos por los viajes en avión, los cuales en los años cincuenta del siglo pasado eran todavía un privilegio muy escaso de élite. Durante los

siguientes treinta años, el desplazamiento en avión como producto se desarrolló más hacia los bienes de consumo de masas, especialmente a partir del cambio acontecido en Estados Unidos, cuando la compañía aérea Southwest Airlines introdujo los billetes de vuelo al mismo precio del transporte en autobús. Para el sector aéreo este hecho representa el pilar básico de su crecimiento y, entre otras cosas, una fuente especialmente significativa en la creación del fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste. Esta nueva idea se estableció en los años noventa también en Europa.

Desde principios de los años noventa las líneas aéreas de bajo coste han puesto la economía del turismo ante un desafío. El comienzo de dichas líneas no fue fácil, no obstante, a lo largo de los años siguientes ganaban cuotas de mercado continuamente.

Sobre todo después del 11 de Septiembre del año 2001[1], cuando el sector del tráfico aéreo entró en su mayor crisis a nivel mundial, las líneas aéreas de bajo coste obtuvieron buenos resultados, aprovechándose de los problemas estructurales de las líneas aéreas tradicionales. Las líneas aéreas de bajo coste reaccionaron inmediatamente ofreciendo tarifas de vuelos a bajo precio, enganchando a los pasajeros para que subieran al avión y, de esta forma, captar a los clientes de las líneas aéreas tradicionales. Todo ello dio lugar a un boom de las líneas aéreas de bajo coste después del año 2001.

A pesar de este gran crecimiento, se plantea la cuestión de si las líneas aéreas de bajo coste podrán sobrevivir en el campo del tráfico aéreo a largo plazo y si el modelo de negocio basado en el enorme crecimiento y en la agresiva política de precios no supone al mismo tiempo un riesgo. Por otro lado, el gran éxito actual de estas líneas aéreas conlleva un gran impacto sobre la evolución de las líneas aéreas tradicionales existentes, que asisten a grandes cambios y ajustes debidos, principalmente, al revolucionario nuevo fenómeno del segmento de bajo coste.

Finalmente, como consecuencia de todo lo expuesto, encontramos una gran transformación en el sector del transporte aéreo en Europa, producida por el permanente y creciente impacto de la evolución y expansión de las líneas aéreas de bajo coste

[1] El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

europeas. Por tanto, en nuestro trabajo de investigación trataremos de analizar y presentar los cambios ocurridos en este sector, surgidos, sobre todo, por la concentración en la nueva política de oferta de vuelos a bajo precio, con sus consecuencias, tanto por parte de la oferta como de la demanda. Es decir, por un lado enfocamos nuestra investigación desde la perspectiva de la orientación empresarial, sus implicaciones y el posible desarrollo futuro en el sector del transporte aéreo en Europa; pero por otro, pretendemos conocer el grado de aceptación y satisfacción de los pasajeros y formular posibles recomendaciones que faciliten optimizar los servicios ofrecidos.

Como mencionamos anteriormente, a nivel europeo encontramos muy pocas investigaciones que analicen el nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa y casi ninguna relacionada en concreto con su impacto en el transporte aéreo y la estructura del sector turístico en Europa, estando más enfocados estos estudios a los aspectos jurídicos de esta problemática.

Por todo lo expuesto, nuestra investigación queda justificada, pretendiendo constituir una nueva aportación sobre este tema desde el punto de vista de la economía y administración del turismo. En esta línea, delimitamos la situación actual y posibles visiones del sector del transporte aéreo y turístico en relación a la revolución del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. En base a los resultados de un estudio empírico concluimos ofreciendo diferentes líneas de actuación, tanto para las líneas aéreas como para los aeropuertos como principales agentes del sector del transporte aéreo.

Tras la revisión de la literatura y centrándonos en las consideraciones mencionadas previamente, concluimos que después de la aparición del nuevo modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste y su fuerte desarrollo en Europa se han producido diversos cambios e impactos en el sector del transporte aéreo y turístico en el continente europeo. Por ello, después de justificar nuestra investigación, planteamos a continuación los siguientes objetivos:

- **Objetivos de la primera parte del presente trabajo de investigación relativa a los fundamentos teóricos:**

  - Al comienzo de nuestra investigación pretendemos definir y describir el concepto de las líneas aéreas de bajo coste, con sus elementos claves de modelo de negocio, con el fin de compararlo con el de las líneas aéreas tradicionales.

  - Uno de los impactos más importantes en el sector del transporte aéreo que se ha producido después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa ha sido el gran incremento del número de pasajeros. Por tanto, perseguimos explicar y justificar este cambio continuo a lo largo de los últimos años.

  - Al mismo tiempo, atendiendo a este contexto intentamos dar respuesta a las nuevas necesidades de los consumidores del sector del transporte aéreo y turístico. Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, se prestará atención a nuevos conceptos estratégicos con sus nuevas condiciones generadas en ambos sectores.

Concluyendo, en base a los fundamentos teóricos de nuestra investigación, el objetivo es analizar y comparar el desarrollo del sector del transporte aéreo de bajo coste con el sector del transporte aéreo tradicional en Europa. Por otro lado, pretendemos analizar y comprobar los cambios y ajustes en la estructura del sector turístico, en base a los factores que influyen y determinan la orientación y estrategia empresarial con sus consecuencias.

- **Objetivos de la segunda parte del presente trabajo de investigación en base a un estudio empírico enfocado desde la perspectiva de la orientación empresarial, para comprender en mayor profundidad el fenómeno de funcionamiento, sus implicaciones y el desarrollo futuro de las líneas aéreas de bajo coste en Europa:**

  - Analizar si la existencia de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los

aeropuertos en Europa.

- Analizar los aspectos de la posible extensión del nuevo concepto de negocio aéreo de bajo coste hacia los trayectos de larga distancia, sus requisitos y consecuencias.

- **Objetivos de la segunda parte del presente trabajo de investigación en base a un estudio empírico orientado a conocer el grado de aceptación y satisfacción de los pasajeros con las líneas aéreas de bajo coste y las posibles recomendaciones para optimizar los servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, y al mismo tiempo aumentar la rentabilidad de las compañías aéreas:**

  - Comprobar si el motivo del incremento de la demanda de los viajes aéreos en Europa es el bajo precio de los billetes de avión, definiendo los factores determinantes de la compra de los mismos por los pasajeros y sus preferencias por determinadas líneas aéreas.

  - Analizar la importancia de diversos componentes y características del trayecto para los pasajeros y conocer el grado de satisfacción en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

  - Conocer la disposición de los pasajeros a adoptar nuevos servicios adicionales a bordo durante los vuelos de corta y media distancia y, por tanto, analizar la posible opción de obtener ingresos adicionales para las compañías aéreas en caso de su introducción.

La verificación de las hipótesis planteadas pretende abordar los aspectos más significativos de la política y estrategia para el desarrollo futuro de las compañías aéreas de bajo coste en Europa y su adopción por los pasajeros aéreos. A partir de este contraste de hipótesis, se formularán posibles perspectivas de futuro y líneas de actuación.

De acuerdo con el interés, justificación y objetivos mencionados, el presente trabajo de investigación se estructura en dos partes con ocho capítulos.

La primera parte dedicada a los Fundamentos Teóricos se compone de cinco capítulos:

- El primer capítulo ofrece un análisis de las distintas definiciones de las líneas aéreas de bajo coste, abordando asimismo los elementos claves del modelo de negocio de estas compañías.

- El segundo capítulo recoge los cambios acontecidos en el sector turístico en relación al desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Prestamos especial atención a las tendencias generales del desarrollo turístico mundial con enfoque al continente europeo. También ocupa un lugar relevante la consideración del impacto de las líneas aéreas de bajo coste en este sector, que ha producido diversos cambios en la comercialización del producto vuelo y en el comportamiento del turista como usuario final. Este capítulo lo finalizamos con la presentación del nuevo perfil del turista europeo.

- En el tercer y cuarto capítulo llevamos a cabo un estudio comparativo de las líneas aéreas de bajo coste con las líneas aéreas tradicionales en Europa, presentando los cambios acontecidos en el sector del transporte aéreo. Comparamos el marco conceptual y la estructura de la industria de las distintas líneas aéreas en Europa. Describimos la situación actual y la reorientación de los modelos de negocio de las líneas aéreas en general. Las palabras claves de los cambios realizados en el sector del transporte aéreo en Europa son la consolidación y la segmentación del mercado, en cuyas características y aspectos básicos centramos parte de nuestro estudio.

- En el capitulo quinto se identifican las ventajas e desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

La segunda parte recoge un Estudio Empírico y se corresponde con los capítulos seis, siete y ocho:

- El sexto capítulo desarrolla la metodología aplicada para el presente estudio empírico. Se exponen los objetivos, hipótesis, fuentes de información primarias y secundarias, y las técnicas utilizadas para verificar nuestras

hipótesis, de acuerdo con un análisis cualitativo y cuantitativo. Al final presentamos la ficha técnica y un anexo con el cuestionario formulado.

- En el capítulo séptimo se recogen los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo. A partir de entrevistas realizadas a expertos, observación directa por parte del investigador y fuentes de información secundarias, en el análisis cualitativo verificamos las hipótesis de si el futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios y de si el fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extenderá hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes. En el análisis cuantitativo, utilizando técnicas de estadísticas descriptiva para interpretar los resultados de las encuestas formuladas, se procede a la contrastación de una serie de hipótesis relacionadas con el comportamiento de los pasajeros y el grado de aceptación entre éstos de las líneas aéreas de bajo coste.

- Con el capítulo octavo se concluye el presente trabajo de investigación, presentando las conclusiones tanto de la primera parte relacionada con los fundamentos teóricos como de la segunda, en la que se realiza un estudio empírico que analiza tanto la oferta como la demanda de estas compañías. De acuerdo con estas conclusiones, se prevén una serie de perspectivas de futuro y se proponen posibles líneas de actuación.

Finalmente, señalar que, aunque se ha pretendido realizar una investigación con el máximo rigor, siempre existen limitaciones, de ahí que dediquemos un último apartado a mencionar las limitaciones de este trabajo, las cuales a su vez nos han servido para diseñar futuras líneas de investigación.

PRIMERA PARTE. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

I.1. Definición de las líneas aéreas de bajo coste

Con la creación y evolución de las nuevas líneas aéreas en Europa llamadas “de bajo coste”, a lo largo de los últimos años en el ámbito aéreo se ha puesto de manifiesto la cuestión de una definición precisa y adecuada del nuevo término “líneas aéreas de bajo coste”. El nuevo modelo de negocio de las recientes líneas aéreas en Europa ha provocado varias controversias relacionadas con la definición exacta del término “líneas aéreas de bajo coste”. Hasta el día de hoy en el ámbito aéreo no existe una clara respuesta respecto a dicha definición y, por tanto, tampoco una clara diferenciación en la terminología teórica entre las líneas aéreas en Europa.

En este contexto, contemplaremos más adelante varios aspectos y opciones de la definición del término “líneas aéreas de bajo coste” existentes en el ámbito aéreo, con el fin de determinar dicha definición para el presente trabajo de investigación. Desde diferentes perspectivas presentamos una visión de las posibles definiciones del término “líneas aéreas de bajo coste” frente a “líneas aéreas tradicionales”. Atenderemos, por tanto, a la idea fundamental de la deducción de la definición de las líneas aéreas de bajo coste, su diferente aplicación y la determinación como objeto del presente estudio.

I.1.1. Deducción de la definición de líneas aéreas de bajo coste

El término “líneas aéreas de bajo coste” procede de la traducción inglesa “Low Cost Airlines”. En la literatura inglesa existen tres definiciones que se relacionan en este contexto: Low Fare (bajo precio), Low Cost (bajo coste), y No Frills (sin adornos) - Airlines (líneas aéreas). Una “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) ofrece precios de vuelos que son *más bajos* que los de las “líneas aéreas tradicionales”. Para poder ofrecer estas tarifas económicas y al mismo tiempo ser rentables, es necesario *ahorrar costes* frente a las “líneas aéreas tradicionales”. Por eso, cada “Low Fare Airline” (línea aérea de bajo precio) debería ser una “Low Cost Airline” (línea aérea de bajo coste). La definición “No Frills Airline” (línea aérea sin adornos) se refiere a *la forma* de ahorrar los costes. En los vuelos se renuncia a todos los “Frills” (adornos), que significa un vuelo casi sin confort para disminuir los costes. Como *no todas* las “Low Fare Airlines” (líneas aéreas de bajo precio) se han decidido por el modelo de “No Frills

Airlines" (líneas aéreas sin adornos), se aplica en la literatura inglesa, en general, la definición "Low Cost Airlines" (líneas aéreas de bajo coste)[2].

Destacamos que la presente definición es de carácter teórico, aplicada en la práctica de una forma muy diversa y, por tanto, sin una clara homogeneidad del resultado de la comparación de las líneas aéreas en cuanto a la aplicación de dicha definición. Sin embargo, la presente definición de las líneas aéreas de bajo coste nos señala un indicador que divide a las líneas aéreas en dos sectores el *de bajo* coste y el *tradicional*.

Con referencia a la comparación de las líneas aéreas entre ellas, en la práctica es más la cuestión de la percepción tanto interna (propia) como externa (ajena). En el caso de la *percepción interna* hay que analizar cómo se presenta la compañía aérea a sí misma ante el público[3]. El resultado de este análisis debe ser homogéneo. Es decir, cada compañía aérea debe poder asignarse de una forma exacta a un sector particular del mercado aéreo ante el público. En el caso de la *percepción externa* hay que analizar cómo percibe el público[4] a la compañía aérea. El resultado del segundo análisis puede ser heterogéneo. Es decir, los diferentes participantes del público pueden asignar la misma compañía aérea a diferentes sectores de mercado aéreo. De esta forma, existe no sólamente heterogeneidad dentro de los resultados de la percepción externa, sino también, como consecuencia, una heterogeneidad de los resultados dentro de la comparación de la percepción interna con la externa. Por tanto, no puede existir una clara homogeneidad del resultado de la comparación de las líneas aéreas con relación a la aplicación de dicha definición en la práctica.

Por otro lado, se reconoce que a lo largo de los últimos años, especialmente

---

2 Fuente: Gross, S. y Schröder, A. (2004): *Low Cost Airlines in Europa.* Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin. Pp. 3-4. Pohl, A. (2004): *Chancen und Risiken von No-Frills Airlines und deren Auswirkungen auf den Flughafen Bonn.* Hausarbeit. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.

3 Como público se entiende el conjunto del entorno, tanto los consumidores, competidores como otros participantes del mercado.

4 Como público se entiende el conjunto del entorno, tanto los consumidores, competidores como otros participantes del mercado.

después del 11 de Septiembre del año 2001[5], la mayoría de las líneas aéreas creadas nuevamente en Europa, por lo general, se asigna tanto internamente como externamente al sector de las líneas aéreas de bajo coste.

En el mercado aéreo europeo encontramos últimamente la tendencia de la demanda de los consumidores por productos de bajo precio, que se refleja también en otras ramas de la economía e industria, y que se relaciona fundamentalmente con el fenómeno de la globalización mundial. La crisis en el sector aéreo mundial después del 11 de Septiembre de 2001[6] insinuó el enganche de volar a bajo precio. El bajo precio de volar en avión poco a poco empezó a eliminar la disuasión de la gente.

Enfocando este aspecto encontramos otra relación a la terminología de las "líneas aéreas de bajo coste". Por un lado, bajo la suposición de que el objetivo de cada empresa aérea es generar beneficios financieros, la satisfacción de la demanda de bajo precio tiene como condición evidente un proceso de producción a bajo coste. Por otro lado, el bajo precio del billete pagado por el pasajero presenta un bajo coste para él. Así que la oportunidad de obtener un billete a *bajo coste* por el consumidor correlaciona una creación del producto vuelo a *bajo coste* por la empresa aérea.

La tendencia de la demanda de la sociedad europea, por no decir mundial, por productos de *bajo coste* condicionó el desarrollo del nuevo modelo de negocio aéreo. Se trata de nombrar el producto de una forma muy clara, agresiva y sobre todo directa, con el fin de conseguir resultados positivos en la aceptación del producto por los clientes ajustándolo a sus requerimientos de *bajo coste*.

---

5 El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

6 El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

I.1.2. Diferentes aplicaciones de la definición de las líneas aéreas de bajo coste

En la literatura sobre el sector aéreo encontramos varias relaciones a la definición de las líneas aéreas de bajo coste. Como se ha demostrado, no existe todavía una única, precisa y, por tanto, aceptada definición del término líneas aéreas de bajo coste en el ámbito aéreo. Sin embargo, dicho término esta rodeado de varias justificaciones, con el fin de determinarlo por lo menos de forma aproximada a lo que se debe entender bajo dicha definición. Reconocemos, sin ninguna duda, que se trata de diferentes perspectivas desde diferentes puntos de vista y, por tanto, como consecuencia diferentes determinaciones actuales.

Elegimos algunos ejemplos de la literatura aérea para demostrar las dudas y diferentes aplicaciones sobre la definición de las líneas aéreas de bajo coste, con el objetivo de entender mejor la complejidad del asunto. También se trata de acentuar la cuestión puesta de manifiesto de la falta de una única definición.

En la terminología de Eurocontrol se considera que “no existe una única definición buena de bajo coste o “sin adornos” (no frills)” . Como referencia Eurocontrol tiene la información detallada del panel de líneas aéreas de bajo coste STATFOR v4.0 (Low - Cost Carriers Panel). Este panel es revisado periódicamente. Eurocontrol utiliza el término “tradicional” como oposición a “bajo coste”[7].

En el panel de líneas aéreas de bajo coste STATFOR v4.0 se considera que “no existe una única definición buena de bajo coste y por motivos de transparencia en su informe, presenta la definición precisa de bajo coste utilizada en las estadísticas de la actualización del mercado”[8].

En otro informe de Eurocontrol sobre la evolución de la cuota de mercado de las

---

7 Fuente: Eurocontrol (2006): “EUROCONTROL Low Cost Carrier Market Update - May 2006”. En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 195, v1.0.* Eurocontrol, European Organisation for the Safety of Air Navigation. 8 de Junio.

8 Fuente: Eurocontrol (2006): “EUROCONTROL STATFOR Low Cost Carriers Panel”. En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 196,* Issue v 4.0. Eurocontrol, European Organisation for the Safety of Air Navigation. 6 de Junio.

líneas aéreas de bajo coste, realizado en base a 47 aerolíneas de bajo coste existentes según la definición del panel de líneas aéreas de bajo coste STATFOR v2.0, se hace referencia a que no existe una buena definición de las líneas aéreas de bajo coste, destacando que "en caso de otra definición se hubieran obtenido resultados levemente distintos"[9].

También IdeaWorks, empresa consultora, en su reciente informe sobre las líneas aéreas de bajo coste en Europa, acentúa que a menudo es el caso, que a la industria aérea le faltan definiciones aceptadas. Por ejemplo, existe un debate sustancial respecto a qué aerolíneas se cualifican como líneas aéreas de bajo coste[10].

Charles Najda, en su trabajo sobre líneas aéreas de bajo coste y bajos precios, define a las líneas aéreas de bajo coste como aerolíneas que operan rutas punto a punto, pagan a los empleados tarifas inferiores a la media de la industria y que ofrecen servicio sin adornos (no frills)[11].

La enciclopedia libre Wikipedia define a las líneas aéreas de bajo coste de la siguiente forma: "una aerolínea de bajo coste (también conocida como aerolínea de bajo costo o de descuento) es una aerolínea que generalmente ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar muchos de los servicios tradicionales a los pasajeros … . Originalmente, el término era empleado dentro de la industria de la aviación para referirse a compañías con costes de operación bajos o menores que los de la competencia. A través de los medios de comunicación de masas su significado varió y ahora define a cualquier aerolínea con billetes a bajo precio y servicios limitados"[12].

---

9 Fuente: Eurocontrol (2005): "The evolution of low cost carriers market share: July - December 2004". En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 119, v2.* Eurocontrol, European Organisation for the Safety of Air Navigation. 29 de Marzo.

10 Fuente: IdeaWorks (2006): "Europe`s Top 4 Low Cost Carriers generated 470 Million Euros (US$ 593 Million) from Non - Ticket sources in 2005". En *IdeaWorksCompany Publication.* Wisconsin, USA. 10 de Octubre.

11 Fuente: Charles Najda (2003): *Low Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the U.S. Airline Industry.* Department of Economics, Stanford University. 12 de Mayo.

12 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En www.wikipedia.org. 20

En el estudio del Instituto de Tinbergen y de la Universidad de Amsterdam sobre "entrada de las líneas aéreas de bajo coste" definen a la línea aérea de bajo coste como "una aerolínea diseñada para tener ventajas competitivas respecto a costes frente a las aerolíneas de servicios completos (full service carrier)". Previamente definen a las aerolíneas de servicios completos (full service carrier) como "las antiguas líneas aéreas nacionales", tomando como punto de referencia el proceso de desregulación y subsiguiente proceso de privatización, que llevaron a cabo cambios en la estructura de las antiguas aerolíneas nacionales, desarrollando el producto de una forma cada día más sofisticada[13].

I.1.3. Definición de las líneas aéreas de bajo coste para el presente trabajo de investigación

Consideramos que la definición de las líneas aéreas de bajo coste hasta el día de hoy es un asunto en desarrollo, de permanentes cambios y todavía sin una aceptada determinación final en la terminología teórica y, por tanto, tampoco en la práctica.

Definir a las líneas aéreas de bajo coste, como la oposición de las líneas tradicionales o, mejor dicho, de las líneas aéreas previamente existentes (nacionales, regionales y chárter) puede ser una de las opciones más adecuadas, sobre todo, teniendo en cuenta que las nuevas líneas aéreas llamadas de bajo coste aparecieron como gran competencia y, por tanto, amenaza y desafío para las líneas aéreas ya presentes en el mercado anteriormente. El gran cambio se produjo precisamente con respecto a la oferta de vuelos a bajo precio y, por tanto, bajo coste para las empresas aéreas y los consumidores como se ha presentado en el punto I.1.1. de la deducción de la definición de las líneas aéreas de bajo coste.

En el planteamiento de una estrategia de venta a gran escala, el bajo precio del producto (en este caso de vuelo), sin ninguna duda, presenta una gran ventaja

---

de Abril.

13 Fuente: Alderighi, M.; Cento, A.; Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2004): The Entry of Low Cost Airlines. Tinbergen Institute Discussion Paper. TI 2004-074/3. Tinbergen Institute, Amsterdam.

dirigiéndose a la masa de los consumidores europeos. Viajar en avión en el pasado había sido una experiencia extraordinaria y no practicada con tan elevada frecuencia y por una cifra tan alta de ciudadanos europeos como es el caso en la actualidad. Este cambio en la utilización del avión se ha producido principalmente gracias a las ofertas de vuelos a bajo precio.

En el presente trabajo de investigación el mercado aéreo en Europa se difiere entre dos tipos de sectores:

- Sector de las líneas aéreas de bajo coste.
- Sector de las líneas aéreas tradicionales.

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

A lo largo de este estudio se muestran varias formas y varios modelos de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Sin embargo, se debe destacar que el asunto más importante en relación a la definición de las líneas aéreas de bajo coste es que el criterio de la diferenciación entre los dos sectores, de bajo coste y tradicional, con sus asignaciones particulares vaya cambiando en el transcurso del desarrollo y evolución de las líneas aéreas en Europa.

Se puede deducir, incluso, que quizás el término “líneas aéreas de bajo coste” desaparecerá del vocabulario aéreo en un momento dado. El argumento que nos permite llegar a esta conclusión son las permanentes modificaciones y transformaciones presentadas en el presente trabajo de investigación, reconociendo que las diferencias entre las líneas aéreas de bajo coste y tradicionales están disminuyendo constantemente. En el futuro se esperan más entrecruzamientos y ajustes entre los modelos de negocio aéreos existentes en Europa, es decir, de las aerolíneas nacionales, regionales, chárter y bajo coste. Debido a los permanentes cambios presentados en este trabajo, como

consecuencia, puede surgir una reducción de la aplicación o incluso la eliminación del término “líneas aéreas de bajo coste” en el ámbito aéreo.

No obstante, actualmente el término “líneas aéreas de bajo coste” se ha convertido en el centro de interés más que nunca. Según varios estudios del ámbito aéreo, las líneas aéreas de bajo coste permanecerán en el futuro próximo y se prevé el crecimiento del tráfico aéreo como consecuencia de estas líneas.

Por esta razón, el presente estudio se concentra en el campo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, definiendo a las mismas como todas las aerolíneas que no sean líneas aéreas tradicionales ya existentes como nacionales, regionales y chárter, antes de sus transformaciones estratégicas y, por tanto, antes de una clara asignación interna (propia) al sector de bajo coste.

I.2. Concepto del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Para poder ofrecer a los clientes tarifas de vuelo más económicas que las líneas aéreas tradicionales, las compañías aéreas de bajo coste tienen que llevar a cabo una estrategia distinta de operar en el mercado aéreo a la que se había practicado antes de la aparición de dichas aerolíneas. El concepto del nuevo fenómeno incluye una combinación diferente de los factores productivos a la que se había aplicado anteriormente. En primer lugar, el nuevo modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa se basa en la reducción de los costes a través de una optimización de los procedimientos existentes de la operación aérea requeridos para poder ofrecer el producto vuelo. En segundo lugar, se basa en la introducción de ideas nuevas, que a veces tienen como consecuencia una eliminación de componentes conocidos pertenecientes al vuelo antecedente. El objetivo fundamental del novedoso concepto de negocio es formar un producto lo más fácil posible, minimizando los costes, persiguiendo el fin de poder ofrecer precios bajos de vuelo, generar un crecimiento de la demanda, satisfacer los deseos de los consumidores, teniendo por objeto final una operación empresarial rentable.

Como se ha mencionado previamente, por falta de una única y evidente definición, resulta difícil asignar claramente cada línea aérea en Europa a un sector aéreo en particular[14]. De ahí, que tampoco existan únicos y evidentes elementos claves del modelo de las líneas aéreas de bajo coste que se apliquen de una forma homogénea en el concepto de la estrategia de una compañía aérea, para que resulte ser una compañía aérea de bajo coste. Durante el desarrollo del nuevo fenómeno de bajo coste se han creado y se siguen creando nuevas formas de negocio que a veces presentan una mezcla de diferentes factores.

Sin duda, el motivo principal de los cambios permanentes en el modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste es el querer destacar frente a la competencia. Algunas líneas aéreas de bajo coste en el transcurso del desarrollo han reconocido las

[14] Nos referimos al sector aéreo de bajo coste o tradicional con respecto a la determinación desarrollada anteriormente en los puntos I.1.1 - I.1.3.

fuentes adicionales de ingresos y, por tanto, pretenden ofrecer a los pasajeros algunos extras como suplementos del vuelo contra pago, obteniendo ingresos accesorios simultáneamente. También se pretende de esta forma satisfacer la demanda de los pasajeros que sean más exigentes y no quieran renunciar a ciertos servicios, que quizás antes formaban un conjunto con el billete de vuelo y aparezcan actualmente como un componente opcional nuevo, con el fin de mejorar la calidad de la oferta.

Por todo ello, los planteamientos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, desde luego, muestran diferentes graduaciones: desde una plena implantación de todos los posibles elementos claves del modelo de negocio de bajo coste, hasta una sucesiva formación individual del producto y, por tanto, creación de su posicionamiento en el mercado aéreo en Europa.

A continuación, presentamos una amplia visión de los aspectos en relación a los posibles elementos claves del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Al mismo tiempo, destacamos que existen diferencias entre las líneas aéreas respecto a la introducción y aplicación en la práctica de los elementos claves presentados del nuevo fenómeno en Europa. Se trata de mostrar de una forma general y global el fundamento y las ideas del nuevo modelo de negocio aéreo de bajo coste puesto en práctica a lo largo de los últimos años y que llevaron a cabo los cambios principales en la estrategia del concepto previamente existente.

I.2.1. Elementos claves del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Los elementos claves del modelo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa apuestan, en general, por los siguientes componentes de la estrategia:

- Tráfico aéreo de punto a punto, en lugar de vuelos de conexión en red y traslados a aeropuertos giratorios (hubs). Se rechazan conexiones de enlace con la misma aerolínea. De esta forma, se evitan los elevados costes resultantes de la complejidad del proceso de optimización de los trayectos de conexión en el sistema hub &

spoke[15]. Ofrecen sólamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, que permiten una utilización máxima de la flota, renunciando a los trayectos intercontinentales. Rutas sólamente con una alta participación del mercado y clase económica.

- Vuelos sobre todo a aeropuertos secundarios o a antiguas bases militares. Las ventajas de la operación de estos tipos de aeropuertos pueden ser los bajos impuestos aeroportuarios o incluso ayudas financieras de instituciones públicas, como incentivos por traer visitantes que generan ingresos en la zona. Como consecuencia, las líneas aéreas de bajo coste se presentan como locomotoras económicas de ciertas regiones en Europa. También, estos aeropuertos presentan un tamaño pequeño, con cortas vías de operación aeroportuaria y con menos tráfico aéreo, lo que ayuda a las líneas aéreas a evitar retrasos y reducir el tiempo de embarque y desembarque a un tiempo máximo de 25-30 minutos. La operación en aeropuertos pequeños requiere también un inferior número de empleados para realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de los vuelos.

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

- No ofrecen ningún programa de puntos de pasajeros frecuentes ni salas de espera (lounges) para los pasajeros. Eliminan los periódicos y el servicio gratuito de catering a bordo. En lugar de

15 Centro y radios. El sistema de conexión de tráfico “hub & spoke” traducimos como de aporte y dispersión. Ejemplo: un aeropuerto C sirve como el *centro* (hub) de un sistema para llevar los pasajeros del aeropuerto A al aeropuerto B, en vez de llevarlos directamente de A a B, hay que realizarlo pasando por el centro C.

ofrecer varias selecciones de menús calientes durante el vuelo incluidos en el precio de billete, existe la posibilidad de compra de bebidas y otros productos alimenticios manufacturados contra pago extra.

- La flota está estandarizada para obtener los efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal. Las líneas aéreas de bajo coste apuestan por una flota moderna, lo que tiene ventajas tanto de seguridad como de reducción de costes por el consumo inferior de combustible y ahorros en los trabajos de mantenimiento. Debido a que ofertan sólamente vuelos de punto a punto sin enlace de conexión, se utilizan en general aparatos más pequeños. En los aviones se encuentra un mayor número de asientos, gracias a la reducción del espacio entre ellos.

- Reducción del tiempo de escala en tierra. A través del aumento del número de rotaciones de los vuelos, consiguen el mejor aprovechamiento de la flota, y así optimizan la utilización de la misma.

- Plan de precios simple, las tarifas van incrementando a medida que se acerca la fecha de salida, los mejores precios se consiguen con mucha antelación. El uso de las nuevas tecnologías está muy intensificado, logrando mejores efectos de rendimiento de la venta.

- Venta de billetes sobre todo vía Internet para evitar los gastos de comisiones de los intermediarios, agencias de viaje u otros sistemas de reservas. También se puede efectuar la compra del billete a través de llamada telefónica, no obstante, la cuota de reservas de esta forma es poco significante, aproximadamente del 10 % y, además, produce un gasto adicional para el pasajero. No emiten billetes en papel, los pasajeros reciben únicamente un número de reserva.

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

- Ingresos adicionales a la venta de los billetes de vuelo, como a través de la comercialización de alojamientos en hoteles, alquileres de coches, seguros de viaje, billetes de transporte públicos y otros más. Éstos incrementan significantemente la cifra de facturación de la compañía aérea.

CAPÍTULO II

CAMBIOS EN EL SECTOR TURÍSTICO RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA

II.1. Tendencias generales del desarrollo turístico mundial con enfoque a Europa

Después del análisis de la definición del término “líneas aéreas de bajo coste” y de los elementos claves de su nuevo modelo de negocio en el capítulo anterior, a continuación, trataremos de seguir secuencialmente los cambios en el sector turístico relacionados con el desarrollo del nuevo fenómeno de bajo coste en Europa.

En primer lugar, generamos una visión de las tendencias generales del desarrollo turístico mundial. Seguimos con la presentación de los cambios turísticos resultantes del impacto de las líneas aéreas de bajo coste en Europa y, por último, destacamos en este contexto los nuevos perfiles de turistas que se han creado a lo largo del transcurso de los últimos años en Europa.

El adecuado seguimiento de los aspectos presentados en el presente capítulo requiere una plataforma inicial que demuestre la situación actual en que se encuentra el sector turístico mundial con enfoque al continente europeo. Con la ayuda de esta plataforma inicial, perseguimos el fin de poder ganar una visión más profunda y detallada de los efectos y cambios producidos en el ámbito turístico en Europa relacionados con el desarrollo de las aerolíneas de bajo coste.

En cuanto a la base de los datos para poder crear una presentación de la situación reciente del sector turístico mundial concentrándonos en el continente europeo, sus cambios y tendencias futuras, nos referimos a las fuentes de información fundamentalmente demostradas y recibidas a través de la participación en las siguientes ferias internacionales de turismo:

- WTM - World Travel Market en Londres en Inglaterra, en Noviembre del año 2006.
- FITUR - Feria Internacional de Turismo en Madrid en España, en Enero del año 2007.
- ITB - Internationale Tourismus Börse en Berlín en Alemania, en Marzo del año 2007.

Las informaciones demostradas y recibidas en las mencionadas ferias internacionales de turismo se basan en los resultados obtenidos a través de investigaciones y estudios elaborados, principalmente, junto con la Organización Mundial de Turismo, Fondo Monetario Mundial, Comisión Europea de Viajes, IPK International, Asociación de Viajes del Pacífico y Asia y otros participantes, en colaboración del 14º Foro de Pisa en Italia que tuvo lugar en Noviembre del año 2006. El objetivo fundamental de este Foro anual del Monitor Mundial de Viajes es el análisis de la industria del turismo, lo que constituye una fuente de datos turísticos.

II.1.1. Situación actual de la economía mundial

Según el Fondo Monetario Internacional el Producto Interior Bruto mundial aumentó un 5,1% en el año 2006 y se pronostica un crecimiento del 4,9% para el año 2007. Se considera que la coyuntura económica mundial se encuentra ante el mayor periodo de crecimiento sostenido después de la segunda guerra mundial. Las economías mundiales que juegan el papel más importante obtuvieron buenos resultados durante el año 2006, incluso mejores que en el año anterior 2005: la Eurozona +2,4 frente a +1,3%, Estados Unidos +3,4 frente a +3,2% y Japón +2,7 frente a +2,6%. En los países emergentes el crecimiento se sitúa en un promedio de +7%. Por encima de la media de crecimiento se posicionan mercados de expansión en China, con un +10% e India con +8,3%. Otras zonas en vías de desarrollo como África presentan un crecimiento de +5,3% y de América Latina +4,8%[16].

II.1.2. Tendencias generales del desarrollo turístico mundial

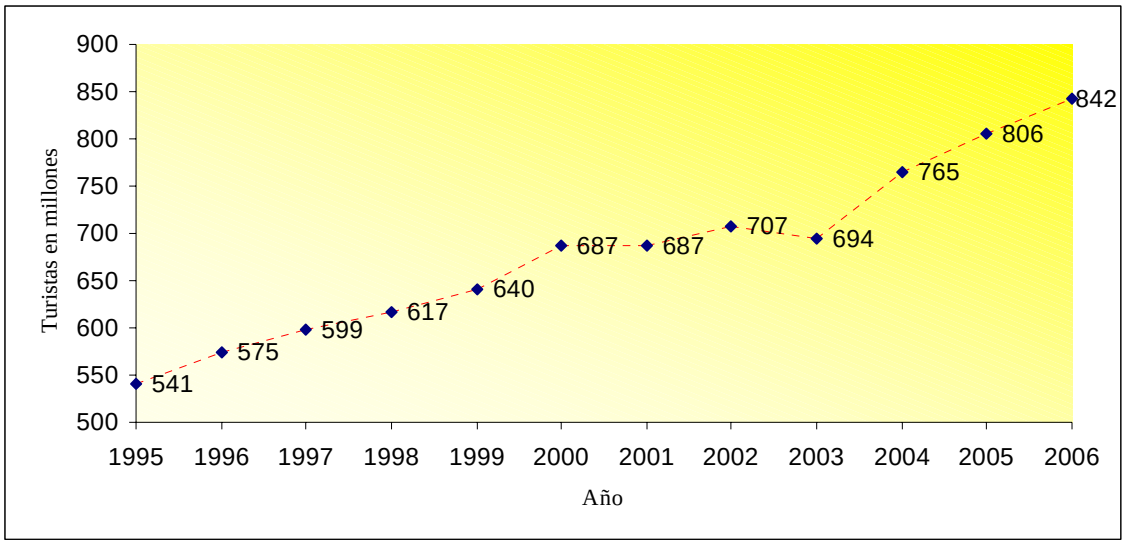
La favorable situación económica mundial se refleja también en los resultados de la demanda turística durante el año 2006. El buen desarrollo de la economía mundial ha originado una evolución positiva del sector turístico global. El crecimiento de las llegadas internacionales del 4,5% resulta en una cifra total de turistas que se sitúa en

[16] Fuente: FMI (2006): *Perspectivas de la Economía Mundial.* Informe Semestral, estudio realizado por el personal técnico del FMI, Fondo Monetario Internacional, Washington. Septiembre.

842 millones y, por tanto, 36 millones más en comparación al año anterior 2005[17]. La siguiente figura II.1 refleja el desarrollo de las llegadas de turistas internacionales en el mundo en el periodo comprendido desde el año 1995 hasta el año 2006.

Figura II.1.

Llegadas de turistas internacionales en los años 1995-2006



Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

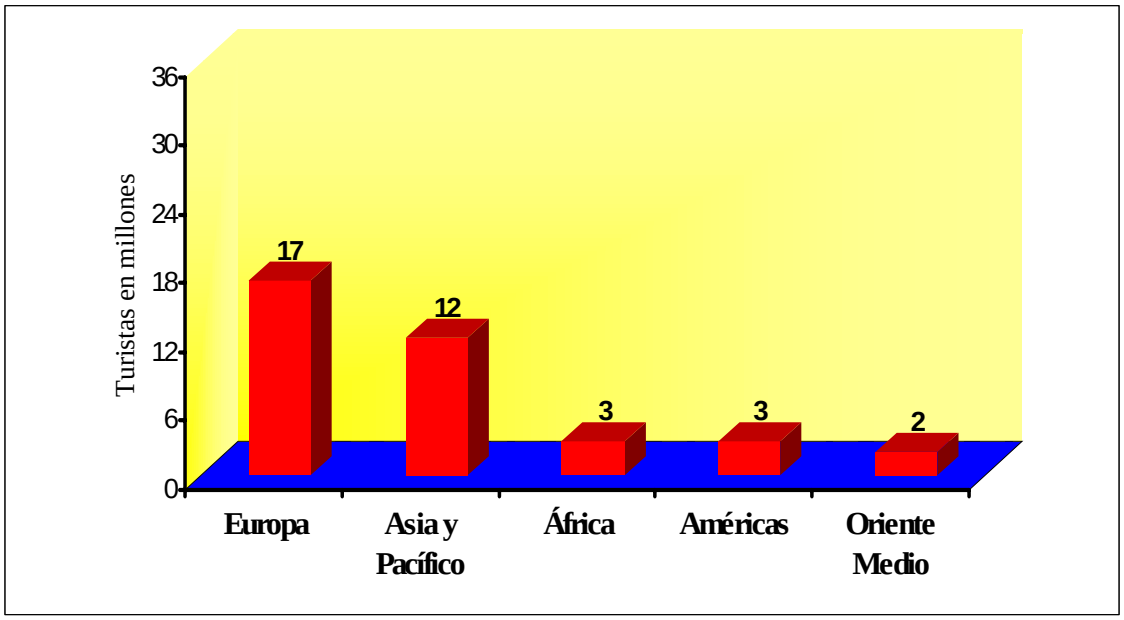
La mayor parte del crecimiento de los 36 millones de llegadas internacionales en el año 2006 corresponde al continente europeo y se sitúa en los 17 millones de turistas[18]. La siguiente figura II.2 presenta la división del crecimiento de las llegadas de turistas internacionales entre las zonas correspondientes en el año 2006.

17 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

18 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

Figura II.2.

División del crecimiento de los 36 millones de llegadas de turistas internacionales entre las regiones en el año 2006

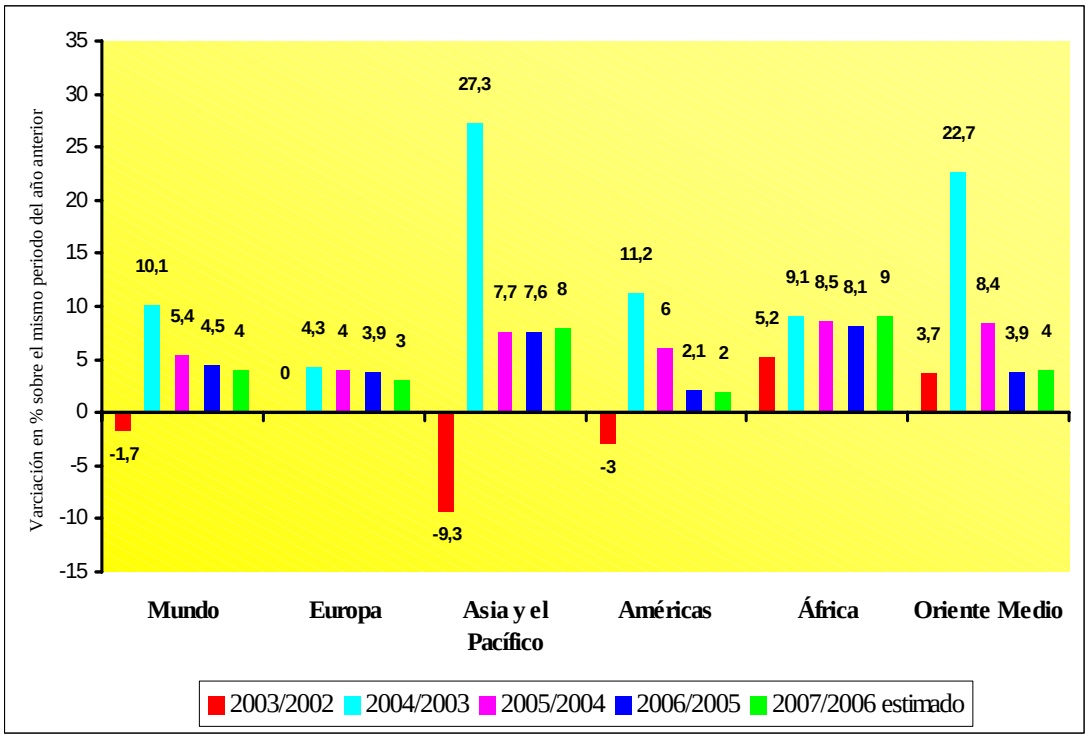


Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

En la siguiente figura II.3 observamos gráficamente los datos de las variaciones de las llegadas de turistas internacionales, que se efectuaron en los periodos anuales comprendidos desde el año 2002 hasta el año 2006, con una variación estimada para el año 2007.

Figura II.3.

Variaciones en el mismo periodo del año anterior en llegadas de turistas internacionales



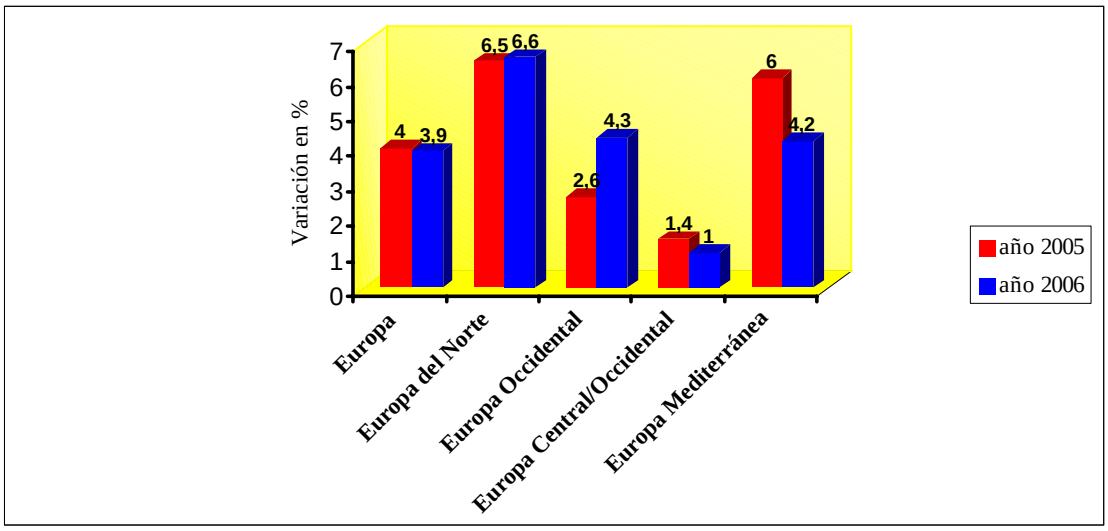
Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

II.1.3. Tendencias generales del desarrollo turístico actual en Europa

El mencionado crecimiento de las llegadas de turistas internacionales en Europa se estimula no sólamente por la favorable situación de la economía, sino también por la gran expansión y propagación de las líneas aéreas de bajo coste. Sin embargo, según los análisis, existen notables diferencias entre las regiones del continente europeo como se muestra en la figura II.4.

Figura II.4.

Variaciones entre el año 2006 y 2005 en llegadas de turistas internacionales en Europa



Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

La recuperación del mercado norteamericano apoyó el aumento de la cifra de las llegadas de turistas internacionales del nuevo al viejo continente. También el número de llegadas procedentes de Japón, Rusia, India y China señaló una tendencia creciente[19].

La gran mayoría de las llegadas de turistas internacionales en el continente europeo se debe a viajes dentro de la misma Europa. Los viajes cortos, como máximo de tres días, aumentaron un 10% y representan la gran mayoría de los viajes. En cambio, los viajes largos a partir de cuatro días no notaron ningún crecimiento. Esta tendencia se adjudica al desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste.

En el año 2006 se produjo un crecimiento del 5% en las ocupaciones de los alojamientos, que resulta en una cifra final de 3,7 mil millones de noches pasadas por los ciudadanos europeos. Estos viajes han generado unos gastos de 351 mil millones de euros, que representan un crecimiento del 6% frente al año 2005.

19 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

El destino más visitado por los europeos en el año 2006 fue España, con una cuota de mercado de 13%. En segundo lugar Francia, seguido por Alemania que fue anfitriona del campeonato mundial de fútbol. En la siguiente tabla II.1 observamos las cuotas de mercado de los siete primeros destinos en Europa en el año 2006[20].

Tabla II.1

Cuotas del mercado de los principales destinos europeos en el año 2006

Destino	Cuota de mercado en porcentajes
España	13
Francia	10
Alemania	9
Italia	8
Inglaterra	5
Austria	5
Turquía	4

Fuente: IPK International (2007): World Travel Trends Report 2006 / 2007. IPK International, International Tourism Consulting Group, World/European Travel Monitor Company, München. Enero.

El incremento más alto entre los mercados turísticos emisores en Europa se realizó en Polonia, con una tasa de 17%, seguido de Rusia e Irlanda. La siguiente tabla II.2 presenta los primeros siete países emisores con las mayores tasas de crecimiento de los viajes al extranjero en el año 2006[21].

20 Fuente: IPK International (2007): World Travel Trends Report 2006 / 2007. IPK International, International Tourism Consulting Group, World/European Travel Monitor Company, München. Enero.

21 Fuente: IPK International (2007): World Travel Trends Report 2006 / 2007. IPK International, International Tourism Consulting Group, World/European Travel Monitor Company, München. Enero.

Tabla II.2

Países emisores europeos con las mayores tasas del crecimiento de los viajes al extranjero en el año 2006

Ciudadanos de	Crecimiento de los viajes internacionales realizados en porcentajes
Polonia	17
Rusia	10
Irlanda	10
España	8
Italia	8
República Checa	7
Suiza	7

Fuente: IPK International (2007): World Travel Trends Report 2006 / 2007. IPK International, International Tourism Consulting Group, World/European Travel Monitor Company, München. Enero.

II.1.4. Pronósticos generales sobre el desarrollo turístico mundial con enfoque a Europa hasta el año 2020

Considerando los pronósticos respecto al futuro desarrollo turístico, se espera una desaceleración paulatina del crecimiento de las llegadas de turistas internacionales. La tasa de crecimiento para el año 2007 se situará en torno al 4%, con previsiones de un 4,1% a largo plazo hasta el año 2020, cuando se espera una cifra total de llegadas de turistas internacionales en el mundo de casi 1,6 mil millones. Este número de llegadas se divide entre 1,2 mil millones de viajes intraregionales y 378 millones de viajes de larga distancia[22].

Los viajes de larga distancia crecerán más rápido que los viajes intraregionales y su tasa de crecimiento se situará en el 5,4% frente al 3,8% a lo largo del periodo 1995-2020. Por tanto, consecuentemente, la relación entre los viajes de larga distancia e

[22] Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

intraregionales cambiará de una relación 82:18 en el año 1995 a 76:24 en el año 2020[23].

La región con más llegadas de turistas internacionales en el año 2020 será el continente europeo con 717 millones, después Asia del Este y el Pacífico con 397 millones y América con 282 millones[24].

Europa espera mantener la cuota de mercado más alta del mundo, aunque se prevé una disminución desde el año 1995 al 2020 del 59,8 al 45,9%[25].

Los pronósticos correspondientes se recogen en la siguiente tabla II.3 y reflejan gráficamente en las figuras II.5 y II.6.

Tabla II.3

Pronóstico sobre el desarrollo de llegadas de turistas internacionales en el mundo en base al año 1995

	Llegadas de turistas internacionales en millones	Llegadas estimadas de turistas internacionales en millones	Llegadas estimadas de turistas internacionales en millones	Cuota de mercado en porcentajes	Cuota de mercado en porcentajes	Tasa anual media del crecimiento en porcentajes
	Año 1995	Año 2010	Año 2020	Año 1995	Año 2020	Periodo 1995-2020
El mundo	565	1006	1561	100	100	4,1
África	20	47	77	3,6	5	5,5
América	110	190	282	19,3	18,1	3,8
Asia del Este y Pacífico	81	195	397	14,4	25,4	6,5
Europa	336	527	717	59,8	45,9	3,1
Medio Oriente	14	36	69	2,2	4,4	6,7
Asia del Sur	4	11	19	0,7	1,2	6,2

Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

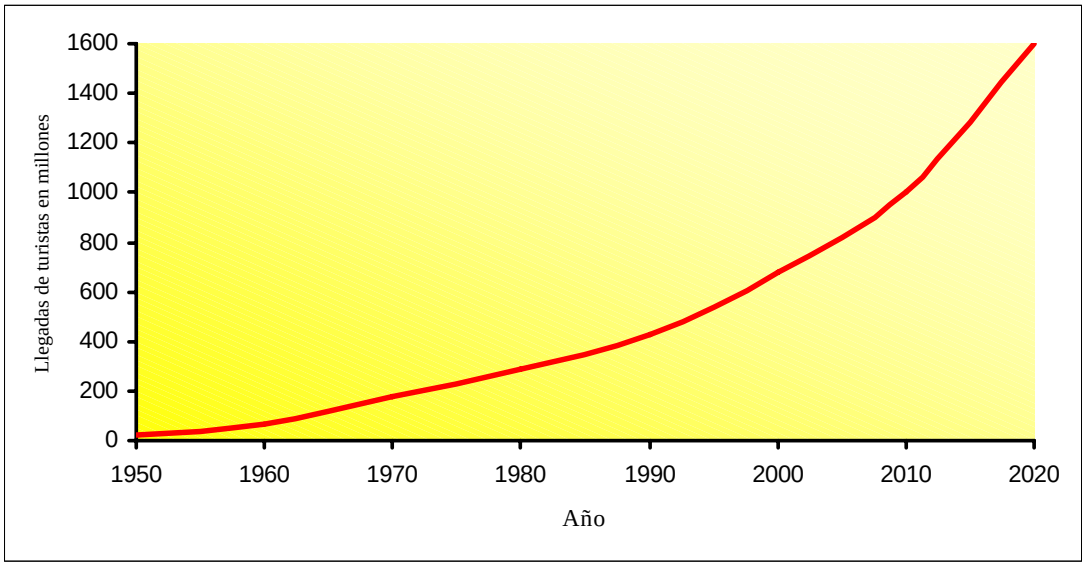
23 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

24 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

25 Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

Figura II.5

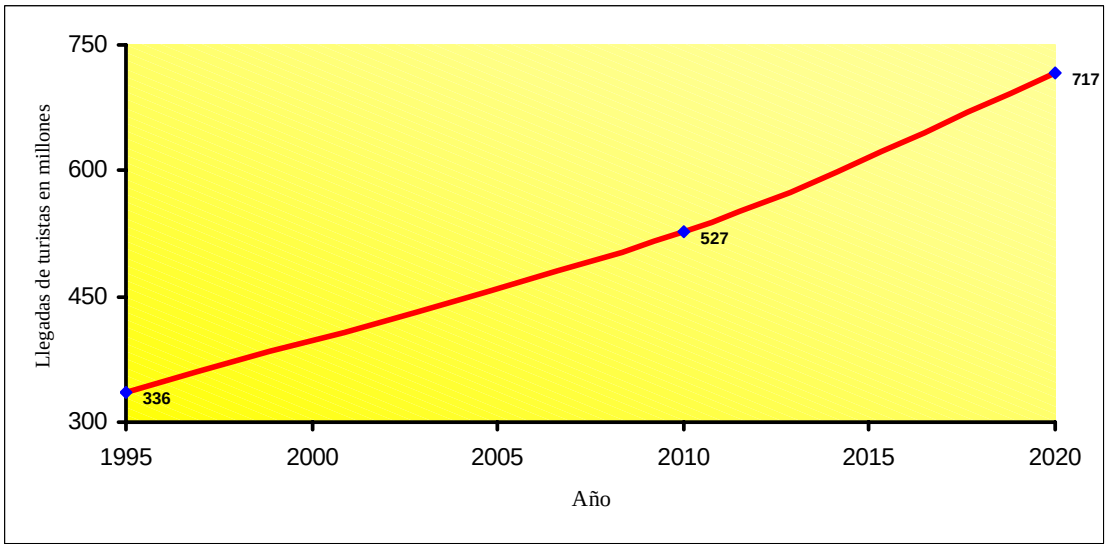
Visión del pronóstico del desarrollo de llegadas internacionales de turistas en el mundo



Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

Figura II.6

Visión del pronóstico del desarrollo de llegadas internacionales de turistas en Europa



Fuente: OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

En definitiva, los impulsos recibidos durante el año 2006, como los Juegos Olímpicos de invierno en Turín, el Campeonato Mundial de Fútbol en Alemania, el evento cultural de los 125 años de Picasso y otros más, favorecieron los resultados turísticos positivos en Europa. El crecimiento aproximado al 4,1% en las llegadas de turistas internacionales en comparación con otras regiones mundiales puede resultar modesto en la primera impresión. Sin embargo, culminando la cifra total de llegadas de turistas internacionales representa una base muy amplia con unas cuotas de mercado alrededor del 50%, que sitúa al continente europeo en una posición primaria respecto a la importancia dentro del sector turístico mundial.

II.2. Impacto de las líneas aéreas de bajo coste en el sector turístico en Europa

La gran aportación de las líneas aéreas de bajo coste a la continua expansión del turismo europeo presentada en el apartado anterior la completamos, a continuación, de una forma más profunda y detallada, destacando los aspectos fundamentales de su impacto.

La importancia de las líneas aéreas de bajo coste, como generadoras de diversos cambios en el sector turístico en Europa, resalta tanto en las relaciones industriales entre las líneas aéreas y aeropuertos, como tour operadores, agencias de viaje, cadenas hoteleras y otros participantes importantes del campo turístico. Todos estos cambios en las relaciones empresariales llevaron a cabo, consecuentemente, cambios en el comportamiento del turista, como usuario final, y en sus percepciones respecto al producto vuelo. Se ha efectuado y se sigue efectuando un gran impacto relacionado con el desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en el turismo europeo mediante el crecimiento de la participación en el mercado aéreo. En algunos países europeos, como por ejemplo en los de Europa del Este, el fenómeno de los vuelos a bajo precio es relativamente reciente, mientras que en otros países de Europa del Oeste el desarrollo se puso en marcha con más énfasis después del 11 de Septiembre del año 2001[26].

A continuación, aportamos una visión de diversos aspectos de los cambios relacionados con el impacto de las líneas aéreas de bajo coste en el sector turístico en Europa, que podemos resumir de la siguiente forma:

- Cambios en la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa.
- Cambios en la estrategia de negocio de las líneas aéreas tradicionales en Europa.

[26] El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

- Cambios en el comportamiento del turista europeo como usuario final.
- Cambios en la comercialización del producto vuelo en Europa.
- Cambios en la percepción de origen nacional del producto vuelo por el turista europeo.
- Cambios en la ocupación de los hoteles en los destinos turísticos durante la temporada baja en Europa.
- Cambios en el sector del turismo residencial en Europa.

II.2.1. Cambios en la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa

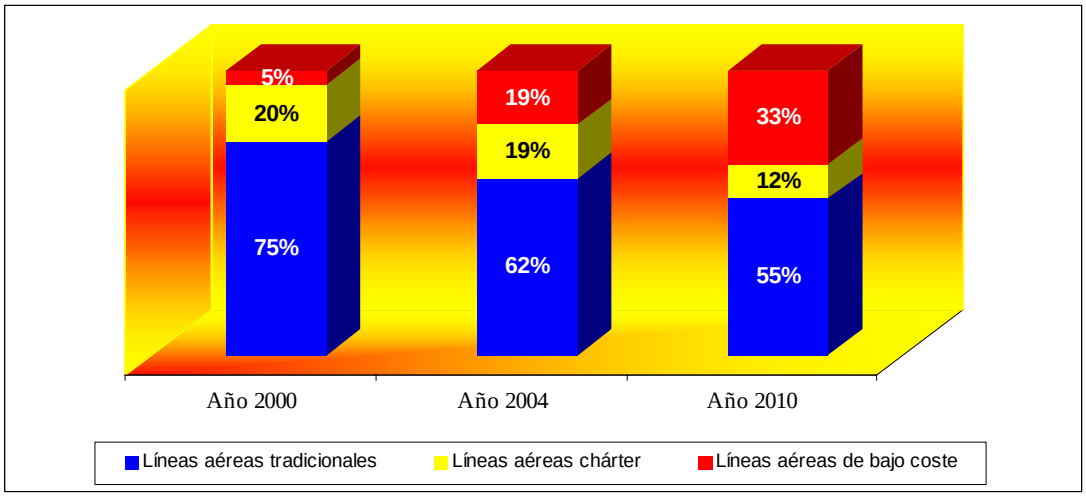
Las construcciones de nuevos aeropuertos o la extensión de los existentes, habitualmente en localidades regionales o a una cierta distancia de las ciudades grandes, han incrementado las oportunidades para las líneas aéreas de bajo coste de operar en varios países en Europa. Igualmente, los aeropuertos de tamaño mediano sin función giratoria tienen actualmente un desafío bastante difícil, persiguiendo un concepto innovador y diferencial de servicios tanto para las líneas aéreas tradicionales como para las líneas aéreas de bajo coste. Las nuevas medidas se orientan a conceder una oferta adecuada para ambos, con el objetivo de participar en el crecimiento total del mercado aéreo.

La cuota de mercado de las líneas aéreas de bajo coste, por tanto, sigue creciendo. En Europa operan actualmente aproximadamente 60 líneas aéreas de bajo coste, originarias de 15 países. El desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en los últimos años muestra un incremento más alto que el pronóstico de algunos expertos. En el año 2004, el 19% del volumen de los pasajeros aéreos volaron con las líneas aéreas de bajo coste. Hasta el año 2010 se cuenta con un 33% de participación en el mercado aéreo

europeo[27].

Figura II.8

Cuotas de mercado del tráfico aéreo en Europa



Fuente: Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

No obstante, se debe recordar que en los últimos seis años el sector del transporte aéreo en Europa muestra un alto movimiento, es decir, se caracteriza por la creación de muchas líneas aéreas nuevas, varias de las cuales después de un corto periodo de tiempo se declaran en quiebra. Según E-Tour News, esta tendencia puede continuar ante la imposibilidad que encuentran muchas compañías baratas para competir con las exitosas Ryanair y easyJet[28]. Este sector se encuentra actualmente en un periodo de profunda reestructuración relacionada, sobre todo, con la reducción de costes, nuevas alianzas y búsqueda de nuevos canales de distribución[29].

27 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

28 Fuente: www.e-tourmagazine.com

29 Fuente: Grupo NEXO (2002): *Informe de Coyuntura de Turismo en España.* Mesa del Turismo. Grupo NEXO, Madrid. Enero-Octubre.

II.2.2. Cambios en la estrategia de negocio de las líneas aéreas tradicionales en Europa

Uno de los principales impactos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa lo encontramos en el desarrollo de las tarifas de los billetes de avión. La reducción de los precios ha generado una presión sobre las líneas aéreas tradicionales y, por tanto, ha obligado a bajar los precios para poder competir con las aerolíneas de bajo coste. Como resultado, en varios casos se genera una pérdida financiera de las compañías aéreas durante un cierto periodo de tiempo. Las líneas aéreas tradicionales, como Aer Lingus, British Airways, Lufthansa, Iberia entre otras, ofrecen billetes de vuelo al nivel de precios del modelo de bajo coste para no perder los clientes, aunque el ambiente competitivo resulta muy intenso. Así que las líneas aéreas tradicionales analizan el producto y ven muy cuidadosamente cómo pueden modificarlo. También adoptaron prácticas como la venta por Internet. De hecho, cada vez es más frecuente el objetivo, que encontramos en la estrategia de negocio de las líneas aéreas tradicionales, de la reducción de costes para poder ofrecer tarifas de vuelos más competitivas, atrayendo a los clientes. A través de la ventaja de precios competitivos se pretende un crecimiento continuo a favor de las líneas aéreas tradicionales.

Otro resultado de la presencia de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es la creación de una subsidiaria de bajo coste por las líneas aéreas nacionales, otra vez, para poder competir en el mercado aéreo. Clickair de Iberia, Transavia de AirFrance - KLM, Germanwings de Lufthansa, por mencionar sólamente algunas de ellas. La estructura de la subsidiaria varía de la compañía matriz, pero también en varios casos difieren las condiciones y la especificación para los empleados. Los sindicatos juegan un gran papel en la gestión de los asuntos de los empleados de las líneas aéreas nacionales, pero no los encontramos en el modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

Según Lázaro Ros, director general de Vueling, el bajo coste no perjudica a su empresa, porque es un sector que estimula el mercado, hace que la demanda sea superior. La presencia de grandes empresas, como easyJet y Ryanair, supone una mayor competencia que no se debe infravalorar, pero que hace que la demanda se pueda orientar hacia un tipo de viaje que antes no existía y eso, en el fondo, les viene bien.

Lázaro Ros considera también que el crecimiento de las líneas aéreas de bajo coste es imparable, que la oferta que se hace es la que piden los clientes. La posibilidad de viajar un fin de semana a cualquier ciudad sin tener que pagar cifras desproporcionadas y con la altísima calidad que brinda su empresa resulta muy atractiva[30].

II.2.3. Cambios en el comportamiento del turista europeo como usuario final

La presencia de las líneas aéreas de bajo coste ha provocado cambios en el comportamiento del turista como usuario final, estimulando un mayor crecimiento del mercado de ocio en Europa. El nuevo fenómeno juega un papel importante en la forma de organizar las vacaciones. El consumidor de los productos turísticos cambia últimamente la forma de actuar: prefiere organizar viajes por su cuenta en lugar de comprar paquetes de vacaciones. La flexibilidad y la independencia son los factores que influyen en la decisión del turista. También la duración y la frecuencia de los viajes se han moderado gracias al desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste. Las tendencias turísticas indican que el viajero realiza un mayor número de desplazamientos, aunque las estancias son más cortas. Esta realidad económica representa un estímulo a la demanda, a medida que se abren nuevas rutas y mercados regionales. El transporte aéreo baja en proporción al gasto total del viaje que se hace y permite una escapada de fin de semana o de pocos días. Esta nueva realidad cambia de forma muy dinámica el modo de desplazamiento de los turistas en Europa.

II.2.4. Cambios en la comercialización de los productos turísticos en Europa

El desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste, o mejor dicho la accesibilidad para viajar y volar más frecuentemente, ha provocado uno de los crecimientos más asombrosos que se recuerda en la industria turística. El auge del turismo urbano y las visitas cortas a ciudades en Europa no tiene parangón y todo apunta a que la tendencia

[30] Fuente: Morales, M. (2007): “Clickair nos ha venido muy bien”. Entrevista con Lázaro Ros. En *Editur*. Nº 2.447. 2 de Febrero.

se mantendrá durante los próximos años, según Xavier Canalis, periodista de Editur[31].

Según ECM[32], el turismo urbano en Europa está creciendo más rápidamente que el resto de la economía europea. El boom que viene desde el año 2000 se ha intensificado a partir del 2003, cuando el aumento de las pernoctaciones hoteleras en las urbes europeas superó la mayoría de indicadores de crecimiento económico del continente. Seguramente hay varios factores determinantes que han influido en este crecimiento, pero, sin ninguna duda, el más importante es la continua multiplicación de las rutas aéreas, con la aparición de nuevos destinos, antes poco conocidos o por lo menos poco visitados. Esta situación se está desarrollando gracias a la posibilidad de desplazarse con las nuevas compañías de bajo coste. El crecimiento del turismo urbano ha favorecido, en particular a las ciudades situadas en el Este de Europa. Cadenas hoteleras, tour operadores, agencias de viajes y nuevos destinos tratan de posicionarse en un mercado cada vez más competitivo. Las líneas aéreas de bajo coste e Internet favorecen la desintermediación de la venta de los productos turísticos. Las agencias de viajes son conscientes de los cambios en el comportamiento del consumidor y, por tanto, reconocen que deben conseguir diferenciarse, ofreciendo mayores valores añadidos, acentuando simultáneamente cambios en la comercialización de los productos turísticos[33].

El "paquete dinámico" es el nuevo término que adoptaron las agencias de viaje a incluir en su vocabulario. Esta tecnología ofrece desde distintas fuentes un paquete de viaje que puede incluir el vuelo, estancia en hotel, servicios adicionales, seguro de asistencia, etc. Según Francesco Frangialli, Secretario General de la OMT, Internet aparece como un nuevo competidor e impulsa a que las agencias tradicionales se especialicen, por ejemplo, creando soluciones modulares y a la carta para adaptar la oferta a gustos específicos. Por lo tanto, no se puede afirmar que desaparezcan los

31 Fuente: Canalis, X. (2007): "El consumidor tiene el mando". En *Editur*. Nº 2.447. 2 de Febrero.

32 ECM, European Cities Marketing.

33 Fuente: Sager, C. (2007): *The European Cities Tourism Report 2006 / 2007*. European Cities Marketing, Dijon.

intermediarios[34].

En la medida en que Internet aparece como un nuevo competidor en este segmento del mercado, las agencias y los operadores se adaptan y ofrecen nuevos servicios, apoyando la atención personalizada al cliente. Según Viajes Crisol, los profesionales que integran su plantilla están en la mejor disposición y con las mejores herramientas para poder ofrecer al cliente las distintas alternativas que satisfagan su necesidad, incluyendo, como es lógico, a las compañías aéreas de bajo coste[35].

Según Dietmar Malcherek y Sabine Gerhard de tour operador Dertour, expertos para los paquetes dinámicos, no sorprende que los tour operadores intenten cada día más posicionarse en el nuevo negocio de los paquetes dinámicos y que, en conclusión, exista demanda para la planificación de viajes individuales. Sabine Gerhard considera que el desarrollo de los paquetes dinámicos para los viajes a los países alrededor del mar Mediterráneo se efectúa con éxito y que las aerolíneas de bajo coste tienen una participación. Sin las líneas aéreas de bajo coste el tour operador Dertour no hubiera expandido sus viajes al sur de Europa. Sabine Gerhard también considera que el cliente compra su billete de avión por Internet, pero el alojamiento en el hotel prefiere comprarlo con un tour operador bien conocido. Y, por tanto, aquí las agencias de viaje juegan su papel. Según los dos expertos del tour operador Dertour, al cliente le gusta buscar ayuda de un profesional. Con un sin número de posibles combinaciones, según Dietmar Malcherek, el paquete dinámico presenta un desafío más grande para los agentes que el viaje organizado, y que es apreciado, porque es donde pueden demostrar su calidad profesional de consulta. Pero no sólamente las agencias de viaje deben estar preparadas, también los tour operadores con sus condiciones. No obstante, para conectar todas las ofertas es necesaria una adecuada aplicación ofimática (software) correspondiente[36].

---

34 Fuente: Frangialli, F. (2007): Francesco Frangialli, Secretario General de la OMT, Organización Mundial de Turismo. En *Conferencia de la OMT de FITUR.* Madrid. Febrero.

35 Fuente: HostelTur (2007): “Viajes Crisol abre sus puertas a los profesionales”. En *HostelTur*. Nº 156. Febrero.

36 Fuente: Gerhard, S. y Malcherek, D. (2007): “Schritt für Schritt zur Bausteinreise” En

II.2.5. Cambios en la percepción de origen nacional del producto vuelo por el turista europeo

Las líneas aéreas de bajo coste han segmentado el mercado europeo de una manera distinta. Antes el mercado se dividía por nacionalidades, es decir, los Españoles volaban con Iberia, los Franceses con Air France y los Ingleses con British Airways, etc. Ahora lo que sucede es que una compañía aérea de bajo coste irlandesa como Ryanair, registrada en Reino Unido, opera vuelos en el Sur de Europa, por ejemplo en España o Italia, y por lo visto con éxito. Según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el 31,5% de los turistas que han visitado España hasta Octubre del año 2006 ha escogido una aerolínea de bajo coste. Ello supone un aumento del 14,8% en el número de pasajeros internacionales en compañías de bajo coste, mientras que su incremento en las líneas aéreas tradicionales fue sólo del 3,7%[37].

El mercado aéreo está perdiendo la importancia de la nacionalidad y no se divide ya por los países de origen, sino por el modelo de negocio. Lo determinante para los consumidores europeos son las tarifas reducidas de los billetes de vuelo, sin dar mucha importancia al origen de la nacionalidad de la compañía aérea, por no decir ninguna importancia.

II.2.6. Cambios en la ocupación de los hoteles en los destinos turísticos durante la temporada baja en Europa

Muchos destinos turísticos en Europa se benefician del desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste. Los destinos previamente operados, sobre todo por las líneas aéreas chárter, sólamente durante las temporadas altas perdían su importancia en el aspecto turístico a lo largo de las temporadas bajas. Actualmente, con la aparición de las líneas aéreas de bajo coste ha cambiado la demanda de consumidores e incluso en la temporada baja estos destinos turísticos reciben una gran cantidad de turistas. Como resultado, la ocupación de los hoteles en la temporada baja ha mejorado.

revista *Travel Talk*. N °10. 5 de Marzo.

II.2.7. Cambios en el sector del turismo residencial en Europa

El desarrollo del sector de turismo residencial en Europa está estimulado por la evolución de las conexiones de las líneas aéreas de bajo coste. Este sector depende del acceso de los propietarios u otros visitantes de las propiedades residenciales durante todo el año. Por lo general, también los turistas pretenden disfrutar las segundas viviendas en propiedad con mayor frecuencia que en los casos de unas vacaciones con alojamientos en establecimientos ajenos, como por ejemplo hoteles.

Los flujos aportados por las nuevas compañías aéreas han permitido cierto incremento del turismo residencial en determinadas zonas turísticas, que eran impensables hace algunos años. Las líneas aéreas de bajo coste están satisfaciendo el desarrollo de las segundas viviendas en Europa más eficazmente que las líneas aéreas chárter anteriormente.

[37] Fuente: Calzón, B. (2007): "Low Cost a la sombra de grandes". En revista *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

II.3. El perfil general del turista europeo actualmente

Analizando los cambios en el sector turístico relacionados con el desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa y su impacto presentados anteriormente, reconocemos que el participante del mercado turístico que juega el papel más importante es el consumidor final al que llamamos turista. Es el turista el que demanda y paga los productos y servicios turísticos. Hay que satisfacer los deseos del turista, tanto los ordinarios como los extraordinarios, y es el turista el que toma la decisión de aceptar la oferta de una empresa turística en particular sólo una vez o de forma más frecuente en el caso, por ejemplo, de su plena satisfacción.

Por tanto, en el centro del interés de cada empresa, en nuestro caso turística, debe ponerse a los consumidores finales, como medios que conduzcan a conseguir el propósito desde el punto de vista económico. Mediante un análisis de las expectativas de los consumidores y el cumplimiento satisfactorio de éstas, tanto desde la perspectiva de calidad como de costes, se obtiene una condición ventajosa para poder obtener éxito en el mercado.

La situación actual en el sector turístico con los continuos cambios y nuevas tendencias presenta, sin ninguna duda, un gran desafío para todos los participantes empresariales del mercado. Por un lado, la permanente búsqueda de nuevas ideas, conceptos de negocio y atractivos componentes de viajes turísticos produce nuevos tipos de oferta de la gama turística. Por otro lado, encontramos cada vez más consumidores que están dispuestos a aceptar estos productos y servicios innovadores, pero al mismo tiempo parecen ser más atrevidos, emocionales, sofisticados y exigentes. La exigencia de los turistas europeos actualmente no se refiere sólamente a la calidad del producto o servicio, sino también al coste. Por tanto, se demandan precios lo más ajustados posible por parte de los turistas europeos que actúan en el presente campo turístico en Europa.

Desde este enfoque y atendiendo al concepto del perfil general del turista europeo actualmente con su gran importancia en el sector turístico, a continuación, conocemos y justificamos las perspectivas y visiones del mismo. La contemplación fundamental se basa principalmente tanto en fuentes de información primarias como secundarias.

Recogemos opiniones de los expertos del sector turístico entre otros, y también de investigadores científicos y los resultados de sus diversos estudios, citados adelante.

Según el informe de tendencias del turismo mundial 2006/2007 de la feria internacional de turismo ITB de Berlín y de IPK International, cada vez para más personas el lema está siendo "mucho más dinero - mucho menos tiempo". Simultáneamente, el consumidor busca experiencias turísticas cada vez más sofisticadas y memorables, persiguiendo sus sueños. Los consumidores son mucho más maduros y acumulan una mayor experiencia. Su comportamiento de compra ha variado[38]. Según Arnaldo Muñoz, director general de easyJet para el Sur de Europa, "al consumidor le da lo mismo que una empresa sea low cost (bajo coste) o no, porque el término hace referencia a sus costes, a si gana dinero o no, y esto no le interesa. Lo que sí le importa es pagar un precio justo por un producto y, en este sentido, lo que demuestra el éxito de empresas como Zara, Ikea o easyJet es que está surgiendo un comprador inteligente, que no tiene que ver ni con la edad ni con la clase social, y que prescinde de todo aquello que no le aporta valor"[39]. También según IPK International la política de precios sigue siendo un factor decisivo e importante[40].

El consumo turístico inteligente se asienta tanto en la experiencia propia del viajero como en la transmisión de información. La decisión de compra de un producto o servicio turístico se basa ahora en un proceso de búsqueda y comparación. En este sentido, Internet juega un papel predominante. No se trata sólamente de las páginas webs de las empresas turísticas como agencias de viaje o líneas aéreas, sino también asociaciones de consumidores con sus propias páginas webs o los blogs de Internet son buenas fuentes de información secundarias para los consumidores. Como otro tipo de apoyo para los turistas encontramos las revistas de viajes y el "boca oreja" entre amigos,

38 Fuente: ITB Internationale Tourismus Börse (2007): "World Travel Trends Report 2006 / 2007". En *Media Press Release ITB, Internationale Tourismus Börse & IPK International*. Berlin. 25 de Enero.

39 Fuente: Muñoz, A. (2007): "Zara, Ikea o easyJet demuestran que surge un consumidor inteligente". Entrevista con Sagasta Fernando en *Editur*. Nº 2.446. 26 de Enero.

40 Fuente: ITB Internationale Tourismus Börse (2007): "World Travel Trends Report 2006 / 2007". En *Media Press Release ITB, Internationale Tourismus Börse & IPK International*. Berlin. 25 de Enero.

compañeros de trabajo y familiares que tienen ya una experiencia previa, cada día más desarrollada y profunda.

El turista de hoy toma sus decisiones de compra basándose en las emociones. El investigador danés Rolf Jensen publicó su libro The Dream Society (sociedad soñadora), en el que llama a transformar varios negocios, entre ellos el turístico. Rolf Jensen predecía que en el futuro los países más desarrollados económicamente evolucionarían hacia una sociedad en la que las personas tomarían sus decisiones basándose en las historias emocionales construidas a partir de los productos y servicios. Dichas historias, que el consumidor viviría como experiencias, llenarían las necesidades emocionales de las personas en un mundo en el que las necesidades materiales están plenamente cubiertas[41]. Según las estimaciones realizadas por la consultora THR, un 30% de los turistas europeos tienen ya una motivación de viaje propia de los planteamientos de la "Dream Society" (sociedad soñadora). Y en diez años, dicho porcentaje habrá alcanzado el 50%, según el presidente Eulogio Bordas[42].

Los turistas se convierten en exploradores con expectativas, cuya satisfacción presenta para las empresas turísticas un desafío cada día más complejo y difícil. Es una tendencia natural del ser humano el viajar para beneficiarse de otros lugares distintos y descansar en un ambiente agradable. En el mundo global, cada día más rápido, con muchos movimientos en la vida diaria más estresante que antes, el ser humano quiere simplemente escapar. Es decir, escaparse para soportar la presión laboral, de sus tareas y rutinas diarias, de los problemas y preocupaciones que le rodean. Posiblemente por esto, el consumidor de los productos turísticos se ha convertido en un usuario más frecuente, que viaja por menos tiempo, pero más a menudo. El turista moderno percibe e interpreta las escapadas viajeras como un enriquecimiento cultural, como movimiento para intercambiar conocimientos, aventuras, credos, idiomas, etc.

Parece que el consumidor moderno de los productos turísticos ha descubierto el verdadero significado de la palabra turismo, que deriva de la palabra "tornus", que

41 Fuente: Jensen, R. (1999): *The Dream Society*. McGraw-Hill, Copenhagen.

42 Fuente: Canalis, X. (2007): "Llegan los turistas de doble filo". En *Editur*. Nº 2.446. 26 de Enero.

quiere decir vuelta o movimiento[43]. La idea es que cuando uno da la vuelta, regresa a donde estaba originalmente.

Entonces turismo se podría definir como viajes con movimientos pero con el fin de regresar. Dichos movimientos para el consumidor de los productos y servicios turísticos de hoy deberían dejar un recuerdo muy halagador e imborrable en la memoria, ser capaces de hacer despertar emociones, no pueden convertirse en movimientos de carácter rutinario.

El turista busca la experiencia de una actividad con varios elementos de fascinación, seducción e impactos positivos. Estas complejas características del turista actual están involucradas en la estrategia de las empresas turísticas. El modelo de negocio ofrece productos más sofisticados y orientados a proporcionar experiencias memorables y específicas. Los proveedores tienen el desafío de satisfacer una demanda turística más exigente y especializada en concreto. Según Tom Savigar, director de tendencias del laboratorio de futuro (Trends Director, The Future Laboratory), las codicias del turista actualmente son la experiencia, aventura, exploración, descubrimiento y espiritualidad[44]. Según el Dr. David Bosshart, director general del Instituto Gottlieb Duttweiler (CEO, Gottlieb Duttweiler Institute for Economic and Social Studies), los motivos básicos para viajar realmente se quedan relativamente constantes. Los turistas aventureros, exploradores, descubridores, etc. son tipos que se adaptan con las nuevas tecnologías a las nuevas alternativas de viajar. Pero la gran diferencia hoy en día es la fuerte diversificación del mercado. Es decir, mercados de calidad, mercados de marca, mercados individuales que están muy personalizados por un lado, y por otro lado, los mercados de masa[45].

El último caso se podría presentar con el objetivo de satisfacer las cuatro “S”: Sun, Sex, Surgery y Sangria (Sol, Sexo, Cirugía y Sangría). El Dr. David Bosshart

43 Fuente: *www. etimologias.dechile.net*. Definición de etimología de turismo.

44 Fuente: Savigar, T. (2007): “The Future of Travel”. En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

45 Fuente: Bosshart, D. (2007): “The Future of Travel”. En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

explicó más profundamente que la satisfacción del primer "S" Sun (sol) está clara, el segundo "S" Sex (sexo) es resultante del hecho de que cada día en nuestra sociedad vive más gente soltera, que no encuentra a otras personas, y para las que viajar tiene algo que ver con la pareja. La tercera "S" Surgery (cirugía) presenta el objetivo de los turistas mayores que viajan más que anteriormente y uno de los motivos es una operación quirúrgica para mejorar su estado de salud o estético. La cuarta "S" sangría se refiere a cualquier tipo de embriaguez como por ejemplo el alcohol, droga u otros. Estas cuatro "S" se presentan en el turismo de masa a diestra y siniestra con distintas ponderaciones[46].

Por otro lado, según el Dr. David Bosshart, el turista que dispone de poco dinero, no siempre quiere el mercado de masa. Este tipo de turista, debido a que le gusta viajar, se permite también de vez en cuando un viaje de lujo y es selectivo. Los vuelos de bajo coste han provocado a los turistas a que viajen más frecuentemente y menos orientados al destino. Los estudios del Instituto de Gottlieb Duttweiler han demostrado que los turistas conocen un destino por casualidad, es decir, muchos de ellos, por ejemplo, el viernes por la tarde no saben todavía donde pasarán el fin de semana, y la decisión se tomará en base a la oferta de vuelo, por ejemplo a Paris o a Berlín o a Ámsterdam por 15 Euros. El motivo ya no juega un papel tan importante y la gente viaja porque puede viajar[47].

Con todas las nuevas tendencias del sector turístico se desarrollan nuevas oportunidades y se profundizan antiguas formas de viaje a destinos temáticos, turismo rural, deportivo, náutico, turismo activo y de aventura, de salud como wellness, spas y balnearios, turismo de lujo, cultural y de aprendizaje, gastronómico, natural, musical, etc. Todas esas áreas tienen más auge porque el turista busca nuevas sensaciones y una manera de mezclar varios motivos del viaje donde se juntan diversos elementos. Los destinos se convierten en una salvación sentimental cada día más atractiva e innovadora.

---

46 Fuente: Bosshart, D. (2007): "The Future of Travel". En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

47 Fuente: Bosshart, D. (2007): "The Future of Travel". En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Según el IPK International, entre los turistas se encuentran hoy muchos solteros, mujeres, abuelos que viajan con nietos, al igual que familias que viajan en grupos grandes que integran varias generaciones. Los destinos de vacaciones tienen para este tipo de turistas poca importancia en sí, y no suelen ser leales a destinos concretos como ocurría antes[48].

En una época de cambios climáticos se perfilan las tendencias ecológicas, y los aspectos medioambientales suman más importancia que antes. La autenticidad es para el turista actualmente lo más esencial. También la búsqueda de contacto con la población autóctona y una relación cultural y emocional más estrecha con los seres humanos del entorno de vacaciones juegan un papel más significativo[49].

Según el informe de Euromonitor, el incremento de las ventas de los destinos turísticos culturales fue del 51% entre los años 2000 y 2005. Los turistas dedican más su tiempo libre durante las vacaciones a las visitas educacionales. Atracciones históricas, arte, eventos de música, cine y teatro atraen cada día a más amantes culturales. También los eventos deportivos, como las Olimpiadas o Campeonatos de Fútbol, son atracciones turísticas con creciente número de visitantes[50].

Los turistas europeos actúan aparentemente de manera racional, son cultos y tienen capacidad para encontrar la información necesaria para tomar una decisión a la hora de comprar su viaje. Como se ha mencionado anteriormente, la herramienta principal para organizar el viaje por su cuenta es Internet, tanto para comprar el billete de avión, como para hacer la reserva de hotel y otras actividades turísticas. Cada día más consumidores rechazan las ofertas de grandes tour operadores y agencias de viaje, es decir, el consumidor de los productos y servicios turísticos es más independiente.

48 Fuente: ITB Internationale Tourismus Börse (2007): “World Travel Trends Report 2006 / 2007”. En *Media Press Release ITB, Internationale Tourismus Börse & IPK International*. Berlin. 25 de Enero.

49 Fuente: ITB Internationale Tourismus Börse (2007): “World Travel Trends Report 2006 / 2007”. En *Media Press Release ITB, Internationale Tourismus Börse & IPK International*. Berlin. 25 de Enero.

50 Fuente: Euromonitor International (2007): “Tourists spend more than ever before on cultural destinations”. En *Euromonitor International* . London. 13 de Febrero.

Sobre todo las líneas aéreas de bajo coste durante los últimos seis años están fomentando los cambios en el sector turístico en Europa, los cambios que como resultado tienen viajes más independientes, frecuentes, con menor grado de utilización del paquete turístico, en fin, escapadas más exploradoras. El turismo residencial también ha propiciado un aumento de turistas sin paquete. El rápido desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa también ha fomentado y fomentará en el futuro el crecimiento del turismo residencial en Europa. Tener una casa de vacaciones fuera de su país parece un fenómeno accesible para cada día más consumidores. Las nuevas rutas europeas de las líneas aéreas de bajo coste a precios muchas veces más bajos que el del taxi al aeropuerto atraen a sus nuevos pasajeros.

El consumidor europeo de los productos y servicios turísticos percibe e interpreta la información del mundo globalizado e intercomunicado a su manera. Está buscando una doble satisfacción de la parte racional y emocional. Aumenta la demanda de billetes de avión con el precio más ajustado posible, pero al mismo tiempo el consumidor está dispuesto a pagar más por un hotel de mejor categoría u otras actividades y servicios de los que pueda disfrutar y beneficiarse de ellos de una forma enriquecedora emocionalmente.

II.4. El perfil del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste en Europa

En este capítulo hemos relacionado los cambios en el sector turístico con el impacto de las líneas aéreas de bajo coste, destacando el perfil general del turista europeo actual. El aumento de la participación de las aerolíneas de bajo coste en Europa y sus crecientes cuotas dentro del mercado aéreo han cristalizado dentro del perfil general del turista un perfil del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

Al principio de la presente labor en el campo teórico de la aviación encontramos muy pocas investigaciones que analicen el fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste en Europa. Todavía no existe una cifra elevada de las publicaciones y estudios relacionados con el nuevo fenómeno. Sin embargo, últimamente reconocemos un aumento del interés, cada vez más enfocado en el nuevo modelo aéreo puesto de manifiesto dentro de nuestro continente. Ahora empiezan a aparecer más frecuentemente estudios al respecto, realizados con diferentes planteamientos.

El término “bajo coste” puede incluir en sí mismo una connotación negativa. Pueden existir diferentes opiniones y, por tanto, diferentes interpretaciones relacionadas con la presente expresión. Especialmente la palabra “bajo” puede insinuar que se trata de un asunto que sea “más bajo que alto”, “más inferior que superior”, “más menor que mayor”, “más peor que mejor”, etc. Destacamos aquí, evidentemente, sólo un juego de palabras, sin embargo, estas relaciones superlativas nos rodean diariamente y, por tanto, determinan las decisiones finales de nuestra vida.

Ahora bien, reconocemos también que antes de la toma de una decisión particular se analizan los aspectos desde diferentes puntos de vista y se trata de considerarlos de una forma relativa. Es decir, se ponen en relación los pros y contras de un aspecto determinado y se intenta tomar la decisión adecuada. Generalmente, en la situación presentada se tiene en cuenta como objetivo final la maximización del cumplimiento de la satisfacción deseada por un lado, minimizando los costes oportunos por el otro.

De ahí que nos planteamos a continuación las siguientes cuestiones:

- ¿Qué influencia tiene el término "líneas aéreas de bajo coste" sobre el perfil de su cliente?
- ¿Quién es el pasajero que utiliza las ofertas de vuelos de bajo coste y cuál es su posición en la sociedad?
- ¿Por qué los clientes aceptan los productos y servicios de las líneas aéreas de bajo coste?

Para ello atendemos a los resultados de dos estudios realizados en el campo aéreo que se llevaron a cabo por:

- TNS - empresa de investigación de mercados y opinión pública en Europa[51].
- Instituto de Estudios Turísticos de Madrid[52].

Perseguimos conocer el perfil del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste en Europa y, por tanto, responder a las cuestiones planteadas.

II.4.1. Estudio de TNS

Según el estudio realizado por TNS, el perfil del turista que viaja con las líneas

51 Fuente: TNS Infratest (2003): "Billigfluggesellschaften weiter im Aufwind / Hohe Nutzungsbereitschaft / Günstige Preise gleichen Mangel an Komfort aus". En *Presseinformation LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München. 22 de Abril. TNS Infratest (2005): "Studie: Billigflugreisen in Europa weiter im Aufwind". En *LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München. TNS Infratest (2006): "Billig Fliegen um jeden Preis? Smart Shopping am Beispiel des europäischen Billigflugmarktes". En *TNS Infratest ITB Internationale Tourismus Börse Präsentation*. München. 10 de Marzo. TNS Infratest (2006): *Studieninformationen LCCM Low Cost Carrier Monitor. 5 Welle.* Eine Untersuchung von TNS Infratest Travel, Tourism & Transportation. München. November.

52 Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Las compañías aéreas de bajo coste año 2006.* Estudio del Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

aéreas de bajo coste es el siguiente[53]:

- Edad:
  - Relativamente joven (más joven que la media de los pasajeros aéreos)
- Educación:
  - El nivel de educación es superior al promedio (nivel más alto que el de la media de los pasajeros aéreos)
- Renta:
  - Superior al promedio (más alta que la de la media de los pasajeros aéreos)
- Hábito de información y consumo:
  - sin excepciones versado usuario de Internet
  - aproximadamente el 60% afirma que gasta mucho tiempo y energía para encontrar la oferta más barata
  - la mayoría prefiere organizar el viaje por su cuenta
  - frecuencia de los vuelos superior al promedio (más alta que la media de los pasajeros aéreos)

53 Fuente: TNS Infratest (2003): "Billigfluggesellschaften weiter im Aufwind / Hohe Nutzungsbereitschaft / Günstige Preise gleichen Mangel an Komfort aus". En *Presseinformation LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München. 22 de Abril. TNS Infratest (2005): "Studie: Billigflugreisen in Europa weiter im Aufwind". En *LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München. TNS Infratest (2006):"Billig Fliegen um jeden Preis? Smart Shopping am Beispiel des europäischen Billigflugmarktes". En *TNS Infratest ITB Internationale Tourismus Börse Präsentation*. München. 10 de Marzo. TNS Infratest (2006): *Studieninformationen LCCM Low Cost Carrier Monitor. 5 Welle.* Eine Untersuchung von TNS Infratest Travel, Tourism & Transportation. München. November.

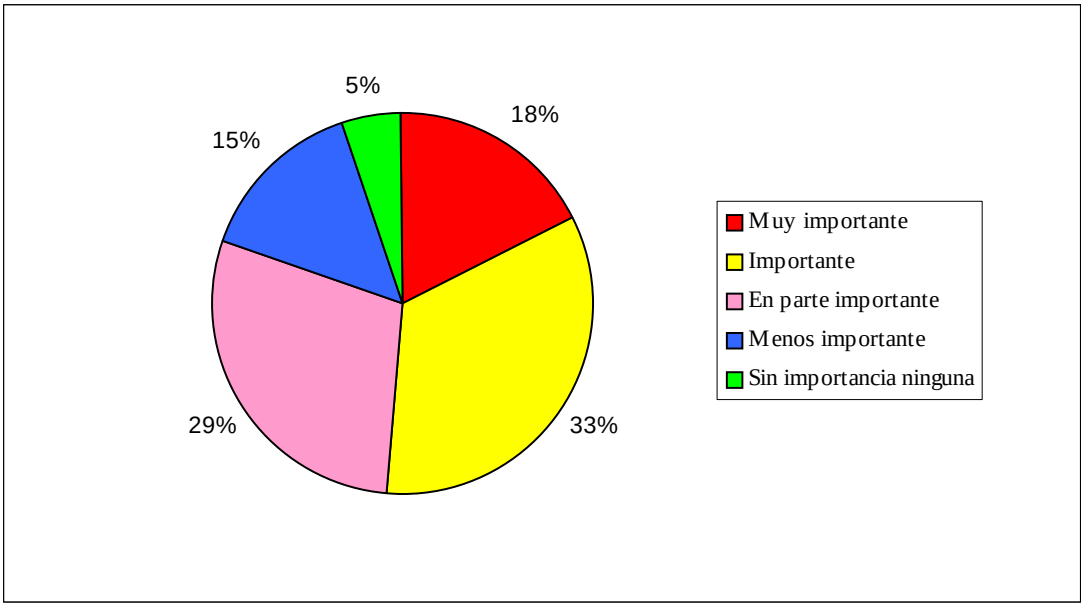
- Conciencia de la marca:

  - Absoluta

Se destaca que la mayoría de los usuarios vuela barato, no porque deben, sino porque quieren. También para la mayoría de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste la marca juega un papel importante. De hecho, las cuotas se presentan en la siguiente figura II.9.

Figura II.9

Importancia de la marca en los vuelos de bajo coste



Fuente: TNS Infratest (2006): "Billig Fliegen um jeden Preis? Smart Shopping am Beispiel des europäischen Billigflugmarktes". En *TNS Infratest ITB Internationale Tourismus Börse Präsentation*. München. 10 de Marzo.

El usuario de los vuelos de bajo coste tiene el perfil de un comprador inteligente (smart shopper) con las siguientes características:

- Un consumidor consciente de sí mismo, que actúa desde la posición de fuerza y no de debilidad.
- Domina bien la estructura del mercado y de los precios.
- Domina bien sobre todo las posibilidades de Internet.
- Saca la auto - confirmación y ganancia de prestigio de una ganga exitosa.
- La marca y los servicios pueden ser parte de la ganga, pero no son obligatorios.

Sobre todo dos tipos de oferta de bajo coste interesan al comprador inteligente:

Ofertas de marca	**Ofertas de no-frills (sin adornos)**
Beneficios	**Beneficios**
✓ El buen precio	✓ El muy buen precio
✓ El premio por el conocimiento del mercado y éxito de la investigación	✓ Un premio más alto todavía por el conocimiento del mercado y éxito de la investigación
✓ Se puede usar la marca preferente	✓ La excitación de ser distinto
✓ No había que hacer ningún compromiso o casi ninguno	✓ También los “nuevos” tienen una imagen positiva
✓ Ganancia de prestigio	✓ Ganancia de prestigio

TNS llega a las siguientes conclusiones finales respecto al perfil de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en Europa:

- El comprador inteligente toma su decisión de compra del vuelo de bajo coste en base a la comparación de los precios por el canal de comercialización, que es Internet.

- En parte, la alta complejidad del proceso de toma de decisiones presenta para el comprador inteligente un estímulo adicional, aquí puede convertir su conocimiento del mercado en una ventaja.

- El comprador inteligente puede sacar muchos beneficios tanto de la elección de oferta de marca como de la no frills (sin adornos).

- El comprador inteligente es el tipo de consumidor dominante en el segmento de las líneas aéreas de bajo coste.

II.4.2. Estudio del Instituto de Estudios Turísticos de Madrid

También el estudio realizado por el Instituto de Estudios Turísticos de Madrid sobre las compañías aéreas de bajo coste del año 2006 llega a conclusiones muy parecidas, por no decir idénticas, en relación al perfil sociodemográfico del turista de las líneas aéreas de bajo coste en Europa y su comportamiento, que se demuestran en las siguientes figuras II.10 y II.11[54]:

[54] Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Las compañías aéreas de bajo coste año 2006.* Estudio del Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

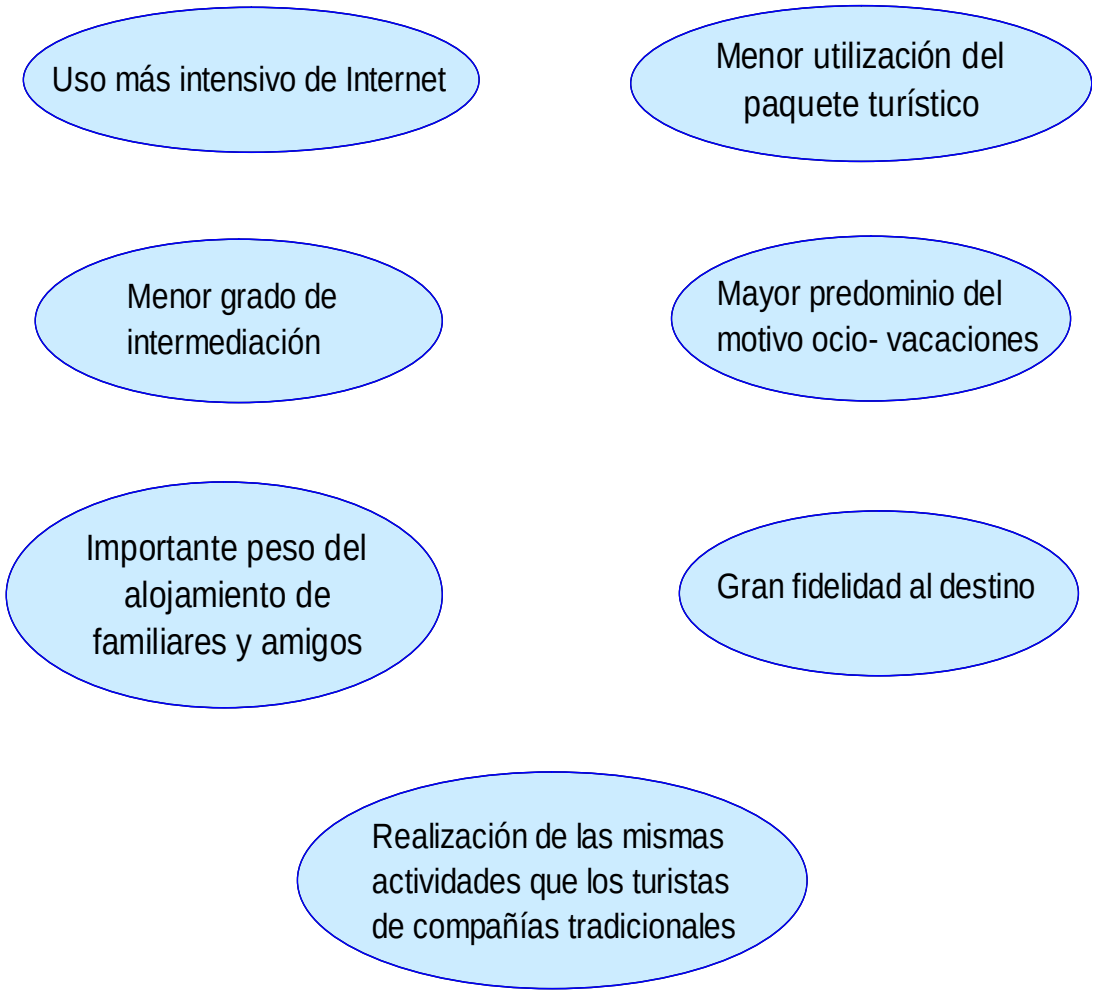
Figura II.10

Perfil sociodemográfico del turista de las líneas aéreas de bajo coste

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Las compañías aéreas de bajo coste año 2006.* Estudio del Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Figura II.11

Comportamiento del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Las compañías aéreas de bajo coste año 2006.* Estudio del Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Llegamos, por tanto, a la conclusión de que se han producido importantes cambios en el comportamiento del consumidor de pasajes aéreos, apareciendo un cliente de “bajo coste” joven, de alto nivel cultural, de renta media o media - alta, independiente, que viaja con frecuencia y que gasta su presupuesto de viaje en otros productos, aprovechando lo que se ahorra con el precio más barato del medio de transporte empleado.

CAPÍTULO III

ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE CON LAS LÍNEAS AÉREAS TRADICIONALES EN EUROPA

III.1. Comparación del marco conceptual de las líneas aéreas de bajo coste con el marco conceptual de las líneas aéreas tradicionales

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, una comparación del marco conceptual de las líneas aéreas en el mercado puede resultar actualmente una tarea compleja y confusa. En el ámbito aéreo se opta todavía sólamente por definiciones operativas parecidas de las líneas aéreas de bajo coste, en lugar de la aplicación de una definición general idéntica. Finalmente, se trata de una implantación, incluso sólamente parcial, de las características propias, presentadas como elementos claves del nuevo modelo de negocio, de tal forma que ciertas aerolíneas puedan entrar a formar parte del grupo de bajo coste. Por tanto, como consecuencia, también la definición y el concepto de negocio de las líneas aéreas tradicionales resultan más abiertos y flexibles en cuanto a la determinación llevada a cabo en el ámbito aéreo europeo.

Complementariamente a la base sobre la que se apoya el marco conceptual de aerolíneas de bajo coste del mercado aéreo en Europa, mostrada anteriormente, y su concepto final para el presente trabajo, contemplamos, a continuación, con respecto a este capítulo sobre el estudio comparativo de las líneas aéreas de bajo coste con las líneas aéreas tradicionales, otras relaciones adicionales que circulan en el campo aéreo, en cuanto al fundamento de la terminología y del concepto de los dos modelos de negocio aéreo: bajo coste y tradicional.

Con tal que definiéramos las líneas aéreas de bajo coste como las de más bajo CASK (Cost of Available Seat - Kilometer - coste del kilómetro por asiento disponible), todas las aerolíneas asiáticas se calificarían con una media de CASK de menos de seis céntimos de dólar y, por tanto, se podrían calificar como aerolíneas de bajo coste. Pero, evidentemente, no todas las aerolíneas asiáticas lo son. Si se definieran las aerolíneas de bajo coste como las de más alto margen operativo, entonces las más conocidas compañías de bajo coste se calificarían, pero al mismo tiempo aerolíneas como Philippine Airlines, Emirates o Kenya Airlines se calificarían también como de bajo coste[55].

[55] Fuente: Fuente: Murphy, P. (2006): “Competing against low cost airlines”. En *Aviation*

Después de la presentación de las posibles opciones de la definición de las líneas aéreas de bajo coste en el primer capítulo junto a ésta breve deducción de otras posibles definiciones de las mismas, reconocemos que es difícil distinguir entre los dos modelos de negocio: el de bajo coste y el tradicional. No existe una definición estandarizada o un modelo de negocio para estas líneas. Es una mezcla de características como el bajo coste, no frills (sin adornos) o los bajos precios[56].

Reconocemos que las fundaciones de las compañías aéreas que "automáticamente" se asignan al sector de bajo coste, vienen dadas por varios factores determinantes del mercado que encontramos últimamente, tales como:

- Liberalización del mercado aéreo en Europa que facilita entrar al mercado sin restricciones para operar los vuelos a las nuevas aerolíneas.

- Los asuntos laborales de los empleados, que para las líneas aéreas antiguas muchas veces presentan serios obstáculos para llegar a los objetivos previstos de las empresas, no tienen lugar en el caso de las nuevas fundaciones.

- Altos niveles salariales y obligaciones de pensiones que se acumularon durante los años de historia de las compañías con más tiempo de existencia, no están pendientes en el modelo de negocio en las fundaciones nuevas.

- Las condiciones y las normas para los empleados y para otros procedimientos de la operación empresarial elaboradas a lo largo del desarrollo de las compañías aéreas antiguas, tampoco tienen lugar en las compañías nuevas.

- La flota y el equipamiento está estandarizado y bastante nuevo en el caso de las fundaciones recientes en comparación con la flota de

Performance. Geneva. Pp.1-3.

[56] Fuente: IATA, "Airline Cost Performance Economic Brief", IATA 2006

las compañías aéreas más antiguas.

- También los directivos y los trabajadores de las fundaciones nuevas son más jóvenes. Los directores de las nuevas compañías aéreas muchas veces vienen de otros sectores empresariales distintos al de aviación, para estar libres de antiguas costumbres fijadas.

- Las actitudes y el funcionamiento del proceso son menos jerárquicos, más ágiles y orientados a rápidos cambios en la estructura y estrategia de las fundaciones nuevas.

Para poder ofrecer tarifas baratas de vuelo es necesario mantener los costes de la compañía aérea a nivel bajo. Las líneas aéreas de bajo coste pretenden obtener este objetivo mediante varios métodos que las diferencian principalmente de las líneas aéreas tradicionales. Las compañías aéreas de bajo coste requieren una alta productividad a través de una máxima utilización de la flota y alta eficiencia del personal. El mantenimiento de un alto factor de ocupación (high load factor) y una reducción de los costes de distribución por medio de la venta vía Internet se persiguen, con el fin de poder ofrecer la mejor oferta en el mercado para los consumidores. El inteligente uso del sistema de gestión de ingresos (revenue management) permite una creativa flexibilidad de las tarifas para obtener una óptima venta de las plazas.

En el mercado aéreo actual de muy alta competitividad, las líneas aéreas tradicionales pretenden lograr ventajas competitivas acercando su modelo de negocio al de las compañías aéreas de bajo coste. Varias compañías tradicionales intentan también reducir sus costes, incrementar la productividad y ofrecer servicios diferentes a los consumidores. Fundamentalmente, las aerolíneas tradicionales se pueden reajustar a la nueva situación del mercado y lograr lo que están haciendo las compañías de bajo coste.

Otro tipo de estrategia de las líneas aéreas tradicionales es la concentración en el segmento de los vuelos de larga distancia. Así podrían compensar las pérdidas resultantes de la operación de los vuelos de media y corta distancia. Incluso algunas líneas aéreas tradicionales pretenden concentrarse sólamente en los vuelos de larga

distancia de una forma más intensa que hasta ahora.

Por otro lado, en este mismo contexto, varios expertos aéreos confirman las tendencias pronosticadas de la consolidación del mercado aéreo para poder enfrentarse a las líneas aéreas tradicionales en el segmento mencionado de vuelos de larga distancia. Javier Ortega Figueiral considera que las aerolíneas de bajo coste tratan de ofrecer más servicios, algunas se barnizan con un cierto refinamiento para captar pasajeros de negocios y salen de compras para afianzar sus posiciones: Ryanair intenta controlar a la aerolínea de bandera irlandesa Aerlingus, y Air Berlin está integrando su recién adquirida aerolínea Dba (Deutsche British Airways) [57] . Michael Garvens, director general del aeropuerto Colonia - Bonn en Alemania, considera también que el fin de las negociaciones actuales relacionadas con la venta de la compañía chárter LTU que opera vuelos de larga distancia será la consolidación con Air Berlin[58].

En el siguiente capítulo IV, trataremos de recoger de una forma más detallada y profunda la información relacionada con estas nuevas tendencias del mercado aéreo de consolidación y desarrollo del negocio de las líneas aéreas de bajo coste europeas hacia los trayectos de larga distancia.

Según Alex Cruz, director general de Clickair, las aerolíneas en primer lugar se irán distinguiendo por el grado de servicio[59]. Javier Ortega Figueiral, experto aeronáutico, considera que la diferencia entre las aerolíneas de bajo coste y las tradicionales se diluye cada vez más[60]. Programas de puntos para fidelizar clientes, asignación de asientos, entretenimiento a bordo, compromiso de no realizar sobreventas, posibilidad del cambio del billete contra un suplemento adicional, preferencias de embarque, salas VIP y en algunos casos distribución a través de agencias, son unos de

[57] Fuente: Ortega Figueiral, J. (2007): "Compañías de Bajo Coste, ¿El fenómeno imparable?". En *Airline Ninety Two*. Nº 217. Enero.

[58] Fuente: Garvens, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

[59] Fuente: Ortega Figueiral, J. (2007): "Compañías de Bajo Coste, ¿El fenómeno imparable?". En *Airline Ninety Two*. Nº 217. Enero.

[60] Fuente: Ortega Figueiral, J. (2007): "Compañías de Bajo Coste, ¿El fenómeno imparable?". En *Airline Ninety Two*. Nº 217. Enero.

los factores importantes que determinan la disminución de la diferencia entre un modelo de negocio de aerolínea y otro. Aunque hay que reconocer que las líneas aéreas se ajustan tanto a la situación del mercado como a la competencia, sin embargo, no es igual ninguna línea aérea, ni de bajo coste ni tradicional.

Las políticas y estrategias de las compañías aéreas en Europa son parecidas pero no iguales. En la comparación del aspecto de la comercialización del producto vuelo, en el caso de la aerolínea de bajo coste Ryanair encontramos una oposición contra determinados intermediarios de distribución. Michael O`Leary, director general de Ryanair, prohíbe, por ejemplo, la venta de los billetes a través de las agencias de viaje online, por motivos de protección del cliente. Su argumentación se refiere al sobreprecio de las agencias online y a la falta de información a los pasajeros en el caso de cambios en los horarios de los vuelos[61].

Asumimos que el objetivo principal de las compañías aéreas es sobre todo poder competir en el mercado, enfocando su estrategia en mantener los precios atractivos y, por tanto, los costes bajos. Los primeros pasos ya se han efectuado en la estrategia de las aerolíneas tradicionales: venta de billetes vía Internet, realización del proceso de facturación online y catering a bordo contra pago ayudan a reducir los costes. Las ventas de los productos y servicios adicionales, como hoteles, coches de alquiler y otras actividades turísticas vía Internet, incrementan el volumen total de ventas.

Las líneas aéreas tradicionales están sufriendo por el momento y, por tanto, ponen todos los medios para sacar los beneficios lo más altos posible de la situación actual. Seguramente, la lucha entre los dos tipos de compañías estará presente todavía en el futuro próximo o incluso también en el futuro lejano. Los directivos de las compañías aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales, siguen buscando el camino y la respuesta adecuada para ganar el mejor posicionamiento en el mercado aéreo europeo, mercado cada día más competitivo, del cual hasta el momento el consumidor ha sacado el mayor provecho gracias a que las tarifas son más bajas que en el pasado.

[61] Fuente: Jegminat, G. (2007): “Ryanair blockt Mittler”. En *fvw Daily de ITB.* Nº 3. 9 de Marzo. Berlin.

III.2. Comparación de la estructura de la industria de las distintas líneas aéreas en Europa

El mercado aéreo en Europa actual está compuesto de las grandes líneas aéreas internacionales[62], las más pequeñas nacionales[63], sus competidores en los mercados nacionales[64], las líneas aéreas regionales[65], los chárteres y las líneas aéreas de bajo coste. Todo esto se refleja en la figura III.1.

62 Ej. Lufthansa, Air France, British Airways

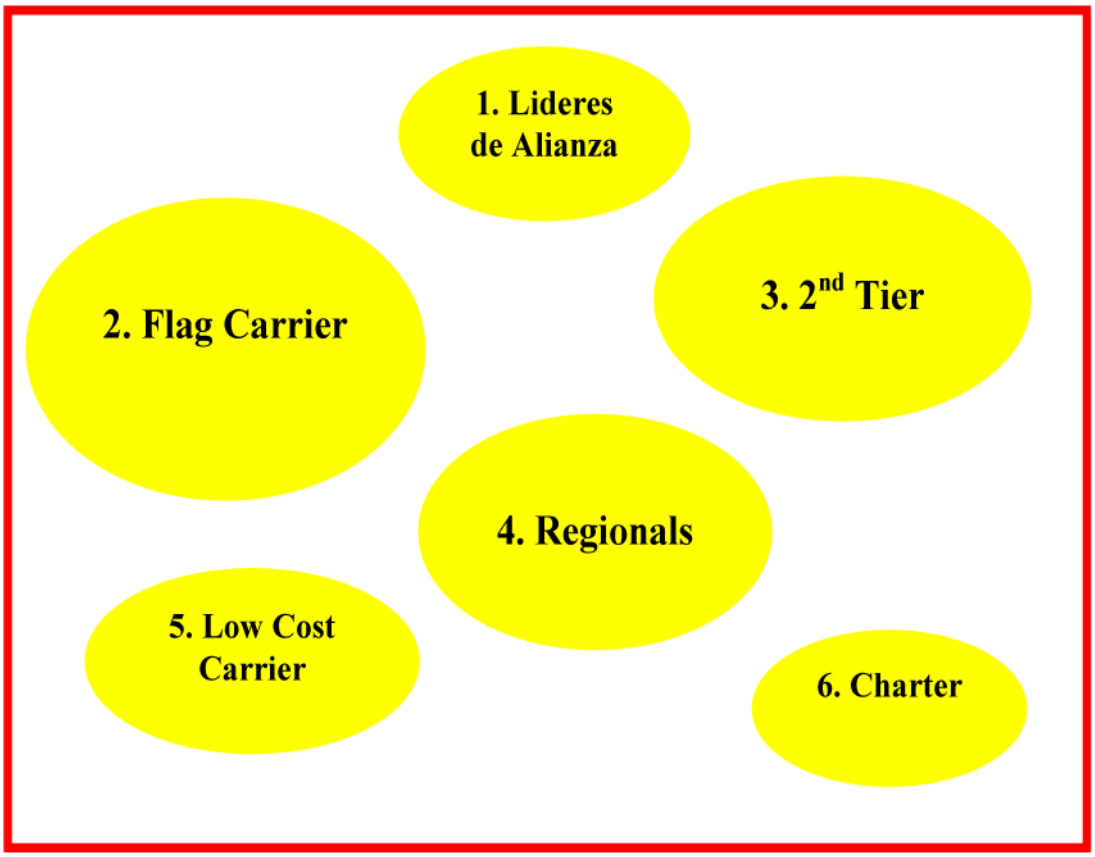
63 Ej. Swiss, Iberia, Alitalia

64 Ej. Spanair, British Midland

65 Ej. Eurowings, Air Liberte

Figura III.1.

Estructura de la industria aérea en Europa actualmente



Fuente: Mercer Management Consulting (2002): "Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft, Low Cost haben sich als Herausforderer etabliert". En *www.presseportal.de*. München. 22 de Mayo.

1. Líderes de Alianza: Air France, British Airways, Lufthansa.
2. Flag Carrier (compañías aéreas de bandera) con y sin asociación de Alianza.
3. 2nd Tier (compañías aéreas secundarias) con y sin asociación de Alianza.
4. Regionals (compañías aéreas regionales) con y sin asociación de Alianza.
5. Low Cost Carrier (compañías aéreas de bajo coste).
6. Charter (compañías aéreas chárter)

En el capítulo anterior presentamos diversos cambios en el sector turístico relacionados con el impacto de las líneas aéreas de bajo coste. Otro gran impacto de estas líneas aéreas, precisamente sobre las relaciones dentro del sector aéreo en Europa, es la consolidación de la industria aérea. Finalmente, se afianzarán tres claros segmentos que se presentan gráficamente en la figura III.2[66].

1. Las grandes líneas aéreas internacionales, que intensificaran a largo plazo sus alianzas y el control mediante los aeropuertos giratorios centrales de tráfico aéreo. De esta forma, seguirán dominando el tráfico de viajes de negocios, tanto en el mercado europeo como en el intercontinental.

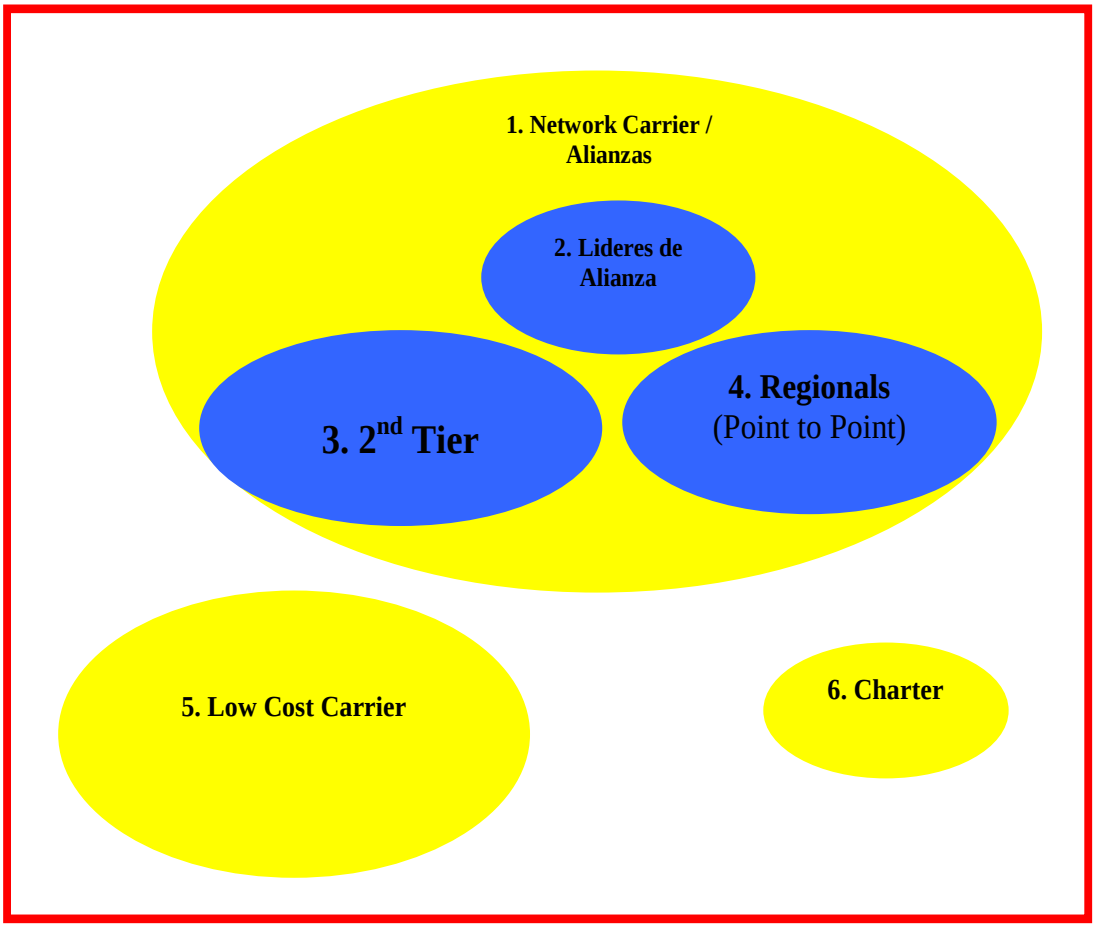
2. Las otras líneas aéreas se aprovecharán de sus competencias regionales y ofrecerán los servicios de enlace a dichos aeropuertos giratorios, como en cooperación con estas alianzas. Por eso el futuro de las líneas aéreas nacionales, regionales y chárter depende del desarrollo de las estrategias de las líneas aéreas internacionales que dirigirán estas alianzas.

3. El tercer gran segmento se compone de las líneas aéreas de bajo coste.

[66] Fuente: Mercer Management Consulting (2002): “Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft, Low Cost haben sich als Herausforderer etabliert”. En *www.presseportal.de.* München. 22 de Mayo.

Figura III.2.

Estructura de la industria aérea en Europa en el futuro



Fuente: Mercer Management Consulting (2002): "Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft, Low Cost haben sich als Herausforderer etabliert". En *www.presseportal.de*. München. 22 de Mayo.

1. Network Carriers / Alianzas (compañías aéreas en red / alianzas)
2. Líderes de Alianza: Air France, British Airways, Lufthansa
3. 2nd Tier (compañías aéreas secundarias)
4. Regionals (líneas aéreas regionales)
5. Low Cost Carrier (compañías aéreas de bajo coste)
6. Charter (compañías aéreas chárter)

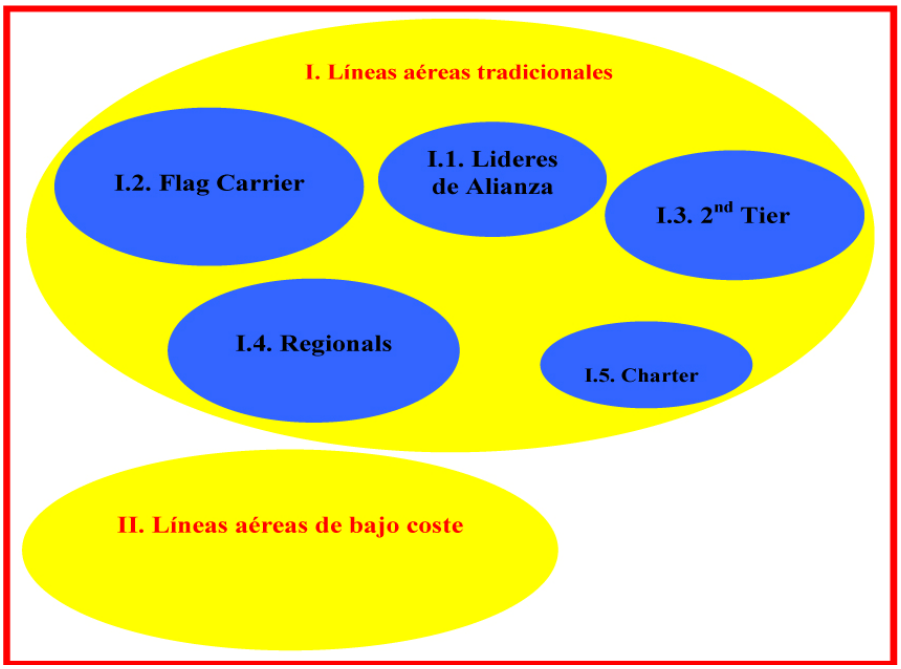
Con las justificaciones puestas de manifiesto en el primer capítulo, el presente trabajo de investigación divide el mercado de las líneas aéreas en relación a la duración de su existencia, forma del modelo de negocio y desarrollo transcurrido, entre los dos siguientes sectores:

- Sector de las líneas aéreas tradicionales
- Sector de las líneas aéreas de bajo coste

La siguiente figura III.3 refleja la estructura de la industria aérea en Europa respecto al presente trabajo de investigación.

Figura III.3.

Estructura de la industria aérea en Europa en el presente trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia en base a la información del estudio de la consultora Mercer Management Consulting (2002): "Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft, Low Cost haben sich als Herausforderer etabliert". En *www.presseportal.de.* München. 22 de Mayo.

I. Líneas aéreas tradicionales:
   1.1. Líderes de Alianza: Air France, British Airways, Lufthansa
   1.2. Flag Carrier (compañías aéreas de bandera) con y sin asociación de Alianza
   1.3. 2nd Tier (compañías aéreas secundarias) con y sin asociación de Alianza
   1.4. Regionals (compañías aéreas regionales) con y sin asociación de Alianza
   1.5. Charter (compañías aéreas chárter)
II. Líneas aéreas de bajo coste

En cuanto al pronóstico sobre la visión de la estructura de la industria aérea en el futuro reflejado en la figura III.2, conviene contrastar el desarrollo actual con otras cuestiones que nos permitan perfilar más el aspecto de consolidación de las líneas aéreas en Europa. Por tanto, más adelante en el capítulo IV contemplaremos este aspecto desde un punto de vista más práctico, con las implantaciones correspondientes a lo largo del transcurso de la evolución del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste.

III.3. Comparación entre las líneas aéreas en Europa según el estudio de la consultora Mercer Management

La consultora Mercer Management, en su estudio sobre el desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa y su impacto sobre las relaciones en la industria aérea, presenta la situación actual del mercado aéreo y sus perspectivas principales para el futuro, que podemos compendiar de la siguiente forma[67]:

- La cuota de la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo en Europa hasta el año 2010 crecerá hasta un 33%.
- A pesar del gran crecimiento del transporte aéreo, se espera que continúen consolidaciones en el sector aéreo.
- Aparece la amenaza de fracasos de varias líneas aéreas de bajo coste en un futuro próximo.
- Las líneas aéreas chárter no se encuentran en una posición favorable, es decir, no existe una seguridad con respecto a su existencia en el futuro.
- Las líneas aéreas tradicionales deben reorientar sus modelos de negocio.

Con el desglose presentado de las principales tendencias en el mercado aéreo en Europa se justifica en los subsiguientes apartados por qué se llega a las conclusiones reflejadas en el estudio de la consultora Mecer Management.

III.3.1. Cuota de la participación de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado aéreo en Europa

La industria aérea mundial soportó en el año 2004 aproximadamente 5 mil

[67] Fuente: Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

millones de dólares de pérdidas, así que la pérdida total desde el 11 de Septiembre del año 2001[68] alcanzó 25 mil millones de dólares. Sólo pocas líneas aéreas obtuvieron beneficios en estos cuatro años[69].

Sin embargo, el desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste ha conseguido en estos cuatro años multiplicar su cuota del mercado europeo por cuatro: de un 5% en el año 2000 a un 19% en el año 2004, con las perspectivas previstas de un 33% para el año 2010. En el año 2000 había doce líneas aéreas de bajo coste y en el año 2004 el número ascendió a cincuenta y cuatro[70].

La crisis de los últimos años, y las buenas perspectivas del éxito del modelo de las líneas aéreas de bajo coste, aceleró el desarrollo de dichas líneas aéreas. Con el establecimiento de las líneas aéreas de bajo coste ha cambiado el mercado aéreo en Europa y, por tanto, según Dieter Schneiderbauer, experto en el sector del transporte aéreo de la consultora Mecer Management, se divide en cuatro grupos de proveedores[71]:

- Líneas aéreas de bajo coste (sobre todo Ryanair, easyJet y Air Berlin).
- Líneas aéreas chárter (ej. Britannia, Condor, Hapag Lloyd y LTU).
- Líneas aéreas internacionales (Air France-KLM, British Airways y Lufthansa).

---

68 El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

69 Fuente: *www.iata.com.* IATA International Air Transport Association.

70 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

71 Fuente: Mercer Management Consulting (2002): *Impact of Low Coste Airlines.* Summary of Mercer Study. München. Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.Mercer Management Consulting (2003): *Mercer on Travel and Transport.* Volume 9. Nº 2. Fall 2002/Winter 2003. Mercer Management Consulting, München. Pp. 1-32.

- Pequeñas líneas aéreas de red (network carriers) (ej. Aer Lingus, Alitalia, Swiss, Austrian Airlines y Eurowings).

III.3.2. Consolidación en el sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Los iniciadores y beneficiarios del desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa son las dos compañías mayores, Ryanair y easyJet, que reúnen la mitad del mercado aéreo de bajo coste en Europa. Pero la creciente competencia en este sector tiene sus consecuencias en el nivel de los precios, que ha ido disminuyendo durante los últimos cuatro años. La entrada y supervivencia de una nueva línea aérea de bajo coste se dificultará, por un lado, por el dominio del mercado y de la marca – sobre todo por Ryanair y easyJet, y por el otro, por la sobresaliente posición de costes de Ryanair que todavía, de una media de precio de billete de 40 euros, consigue un rendimiento sobre la venta de un 20%. La mayoría de las líneas aéreas de bajo coste producen en sus rutas unos costes por plaza de 80 – 90 euros aproximadamente. Es decir, las ofertas de 19, 29 o incluso de 9 euros no pueden funcionar a largo plazo. Por tanto, se espera una gran consolidación del sector, que estará dominado en el año 2010 por tres o cuatro líneas aéreas de bajo coste. Las compañías aéreas más pequeñas tendrán, como mucho, oportunidades en los nichos[72].

III.3.3. Motivos de los fracasos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

En otoño del año 2004 los costes de las líneas aéreas de bajo coste subieron un 10% por la subida del precio del petróleo. Adicionalmente, una baja ocupación de la flota en los meses de invierno ha provocado y será la causa de varios fracasos en el sector aéreo europeo en los próximos meses, tanto en el caso de las líneas aéreas de bajo coste, como en el de las líneas aéreas nacionales y regionales. Después de la quiebra de

[72] Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

V-Bird en Alemania, Volare en Italia, Air Polonia en Polonia y de la integración de Basiq Air en la línea aérea chárter Transavia en Holanda, se esperan otros colapsos de las empresas aéreas[73].

Ryanair estuvo hasta Noviembre del año 2004 asegurado contra la subida del precio del petróleo, pero al nivel del precio actual, renuncia asegurarse de nuevo. La mayoría de las líneas aéreas de bajo coste más pequeñas, que entraron al mercado en los últimos dos años, no han estado aseguradas contra la subida del precio del petróleo. Tampoco la mayoría de las líneas aéreas de bajo coste en los últimos dos años han obtenido beneficios financieros en su negocio. Algunos de los directivos de las líneas aéreas de bajo coste están observando el actual desarrollo, considerando que cuanto más sube el precio del petróleo, más rápido se retirarán sus competidores[74].

III.3.4. Situación actual de las líneas aéreas chárter en Europa

En razón del estancamiento en el sector turístico en los últimos años, las líneas aéreas chárter tuvieron que resistir una significativa bajada en el número de pasajeros. Así que, sobre todo las líneas aéreas chárter independientes como Air Berlin, Germanía o Volare, empezaron a buscar su provecho en el segmento de bajo coste, provocando de esta forma más competencia todavía. En contraposición a las líneas aéreas chárter que están integradas en los consorcios turísticos, como Hapag Lloyd, Condor o Britania, las líneas aéreas chárter independientes no tienen ninguna seguridad de ocupación de sus capacidades y están en una posición de competencia directa con las líneas aéreas de bajo coste en el aspecto de la venta, una posición con poca perspectiva de éxito. Por eso, se espera que, sobre todo las líneas aéreas chárter independientes, encuentren dificultades de mucha presión y desaparezcan del mercado. Según Dieter Schneiderbauer, experto en el sector del transporte aéreo de la consultora Mercer Management, el camino de Air Berlin, de transformación hacia una verdadera línea aérea de bajo coste y de una

[73] Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

[74] Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

significativa reducción de sus costes, es la única solución. No obstante, la condición es hacer bajar los costes por plaza ofrecida por debajo de 60 euros. Así, las líneas aéreas chárter pueden, por lo menos en las rutas turísticas, competir a largo plazo con Ryanair y otras líneas aéreas de bajo coste[75].

III.3.5. Reorientación de los modelos de negocio de las líneas aéreas tradicionales en Europa

En el mercado europeo dominan tres compañías aéreas de red (network carriers): Air France-KLM, British Airways y Lufthansa. Con su oferta de productos estas compañías están bastante bien posicionadas, las tres se encuentran comparativamente en una sólida situación financiera, disponen de una densa red de conexiones y una alta participación en conexiones intercontinentales, que las hace más fuertes contra los ataques de las líneas aéreas de bajo coste[76].

Las líneas aéreas nacionales y regionales más pequeñas, como Aer Lingus, Alitalia, British Midland, Olympic, Swiss o Austrian, deberían temer ser trituradas en la expulsión de competencia, de un lado por las grandes compañías aéreas de red (network carriers), y de otro, por las líneas aéreas de bajo coste. Con sus conexiones concentradas en Europa, las líneas nacionales y regionales se presentan en una directa competencia de precios con las líneas aéreas de bajo coste, sin poder ofrecer al cliente las ventajas de una densa red de conexiones globales[77].

El ejemplo de Ansett Australia muestra el efecto que para este tipo de línea aérea puede tener la aparición de las líneas aéreas de bajo coste: a pesar de una dura competencia con la dominante línea aérea Quantas, Ansett se mantenía en el mercado

---

75 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

76 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

77 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

australiano. Desde el año 2000, sin embargo, Ansett tuvo que enfrentarse con su competidor del segmento de bajo coste Virgin Blue. En el año 2002 Ansett llegó al fracaso. En la mayoría de las compañías aéreas pequeñas, el desarrollo de beneficios no es satisfactorio, además su posición estratégica en el mercado es desfavorable. Al mismo tiempo, existen en el mercado aéreo mundial capacidades aproximadamente de un 30% sin ocupación. Por tanto, hay que contar con otras consolidaciones, particularmente en el segmento de las líneas aéreas nacionales y regionales[78].

La solución está en la reducción de los costes y en una nueva alineación de estrategia. Las líneas aéreas más pequeñas tienen que bajar radicalmente sus costes y, al mismo tiempo, integrarse como socios de una alianza para las rutas descentrales y como servidores de enlace con los aeropuertos giratorios (hubs). El modelo de las pequeñas líneas aéreas nacionales, que sirven a todos los grupos de clientes con sus propias redes de conexiones europeas e intercontinentales como proveedores completos, es anticuado[79].

Las tres líneas aéreas de red (network airlines) que lideran el mercado pueden aprender de las líneas aéreas de bajo coste, en particular, deberían ajustar sus ofertas a los clientes particulares y de negocio que son muy exigentes en el aspecto de calidad, y para quienes el producto premium y una densa red mundial de conexiones son de mucha importancia. Para minimizar el potencial de amenaza en el transporte aéreo en Europa, las grandes líneas aéreas de red (network airlines) deben, también, reducir sus diferencias de costes a nivel de sus competidores del segmento de las líneas aéreas de bajo coste[80].

---

78 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

79 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

80 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

Los primeros pasos ya tienen su seguimiento, por ejemplo a través del crecimiento de conexiones punto a punto, reducción del tiempo de escala de los aviones en los aeropuertos, homogeneización de la flota y una drástica reducción de los costes de distribución. En algunas rutas, una competencia directa entre las líneas aéreas de red (network airlines) y las líneas aéreas de bajo coste no tiene mucho sentido, por ejemplo, en las rutas descentrales sin conexión a un aeropuerto giratorio (hub) o en las rutas con una alta participación de los pasajeros particulares y de ocio. En rutas de este tipo pueden operar socios y otras subsidiarias del formato de bajo coste[81].

La difusión de las líneas aéreas de bajo coste ha provocado una segmentación del mercado por parte de los clientes. Según Alexander Neuhaus, participante del estudio de la consultora Mercer Management, las líneas aéreas tradicionales, en primer lugar, tienen que aceptar que ya no son la única opción para cada cliente y para cada ocasión y que tampoco lo pueden ser. Es importante que las líneas aéreas ajusten en cada segmento su producto, su red, su presentación en el mercado y su formación de precios, consecuentemente a sus clientes de llegada[82].

81 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

82 Fuente: Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

III.4. Comparación entre las líneas aéreas en Europa según el estudio realizado por Stiftung Warentest

Stiftung Warentest[83] realizó un estudio de la oferta de las líneas aéreas en Europa en base a una comparación de los precios y de los servicios de las líneas aéreas de bajo coste con las líneas aéreas tradicionales, desde Junio hasta Noviembre del año 2004. El resultado de dicho estudio fue sorprendente en ambos aspectos a favor de las líneas aéreas de bajo coste. Se analizaron diez líneas aéreas de bajo coste y cinco líneas aéreas tradicionales con destinos internacionales europeos (Barcelona, Lisboa, Londres, Palma de Mallorca, Roma) y con conexiones nacionales desde ciudades alemanas hacia la capital Berlín. En total se realizó una prueba de 75 vuelos en Europa, cinco vuelos con cada línea aérea[84].

Los expertos comprobaron muy minuciosamente los detalles de los vuelos y los plasmaron en cuestionarios estandarizados. Paralelamente, analizaron los precios de los vuelos en Internet. Además revisaron jurídicamente las condiciones generales de las líneas aéreas. La valoración del estudio se realizó en base al procedimiento de los puntos y clasificaciones[85].

Los factores, desglosados a continuación, determinaron la valoración de los precios y servicios ofrecidos por las líneas aéreas. Se trata de unas preguntas planteadas, cuyas respuestas dieron como resultado final la evaluación del estudio[86].

Los factores con sus cuotas de participación en la valoración total y las preguntas puestas de manifiesto se reflejan de la siguiente forma:

---

83 Stiftung Warentest es una fundación constituida en el año 1964 por el gobierno de Alemania como instituto para examinar los productos y servicios del mercado.

84 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2. Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

85 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2. Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

86 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.*

- Factor: nivel de precios y disponibilidad de plazas

  ¿A qué precio se puede conseguir el billete de vuelo y cómo cambia el precio durante el periodo de acercamiento a la fecha de salida?

  La valoración incluía tanto el nivel y la fluctuación de los precios, como la disponibilidad de los billetes de vuelo.

  La cuota de participación de este factor en la valoración total era de un 30 sobre el 100%[87].

- Factor: información y reserva

  ¿Da la página de Internet una información completa?

  ¿Es fácil realizar la reserva?

  La valoración se realizó en base a una comprobación analítica del contenido de información, de reserva y de forma de pago.

  La cuota de participación de este factor en la valoración total era de un 25 sobre 100%[88].

- Factor: vuelo

  ¿Cómo está organizado el vuelo?

  Empezando por el check-in, servicio a bordo hasta la puntualidad. Se trata de valorar el check-in junto con la subida y bajada del avión, el servicio a bordo como la disponibilidad de

Ausgabe 2. Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

87 100% presenta una valoración total con las siguientes cuotas de participación: nivel de precios y disponibilidad de plazas (30%) + información y reserva (25%) + vuelo (40%) + condiciones generales (5%).

88 100% presenta una valoración total con las siguientes cuotas de participación: nivel de precios y disponibilidad de plazas (30%) + información y reserva (25%) + vuelo (40%) + condiciones generales (5%).

los periódicos, bebidas, tapas, animación, limpieza de la cabina y de los baños, comportamiento del personal y el confort de los asientos (distancia entre ellos y anchura). Por último, la puntualidad de las llegadas y, en caso de una cancelación o retraso de vuelo, una sustitución.

La cuota de participación de este factor en la valoración total era de un 40 sobre 100%[89].

- Factor: condiciones generales

¿Qué incluyen las condiciones generales y las condiciones de transporte de las líneas aéreas?

Se trata de una revisión jurídica en atención a las cláusulas ilícitas y a las reglamentaciones que no están a favor del consumidor.

La cuota de participación de este factor en la valoración total era de un 5 sobre 100%[90].

Una de las razones por la que el resultado de la prueba salió a favor de las líneas aéreas de bajo coste fue, seguramente, el bajo nivel de los precios de estas líneas. Pero no exclusivamente, porque en la comparación de los otros factores indicados, las líneas aéreas tradicionales tampoco obtuvieron un mejor resultado final. Al contrario, las dos líneas aéreas de bajo coste Air Berlin y Condor ofrecen incluso mejor servicio a bordo que las líneas aéreas tradicionales. Por otro lado, los pasajeros que quieren volar por un precio muy bajo con Ryanair, tienen que aceptar unas reducciones en el servicio, como por ejemplo, el camino desde el check-in hasta el avión hay que hacerlo a pie, que en los días de lluvia puede ser desagradable. El confort de los asientos tampoco es

89 100% presenta una valoración total con las siguientes cuotas de participación: nivel de precios y disponibilidad de plazas (30%) + información y reserva (25%) + vuelo (40%) + condiciones generales (5%).

90 100% presenta una valoración total con las siguientes cuotas de participación: nivel de precios y disponibilidad de plazas (30%) + información y reserva (25%) + vuelo (40%) + condiciones generales (5%).

necesariamente el mejor, es decir, un mayor número de plazas a bordo resulta en una distancia inferior entre ellas y, por tanto, se ofrece menos espacio para las piernas. El servicio de catering a bordo se ofrece sólamente contra pago y los precios son bastante altos: un sándwich cuesta 5 euros y una cerveza 4 euros. Otra línea aérea de bajo coste Germania Express (Gexx) ofrece el servicio de catering a bordo a menor precio que Ryanair, pero no lo ofrece en todos sus vuelos[91].

Comparando los precios de vuelos de ida y vuelta, el mejor resultado lo consiguió Ryanair. El vuelo más barato de ida y vuelta se ofrece por sólo 33 euros. La media de los precios de Ryanair es de 109 euros, de easyJet de 112 euros, de Condor de 189 euros y de Germania Express de 195 euros. Comparando los precios de las líneas aéreas tradicionales aparece un gráfico bastante disperso. Hay también ofertas de precios más económicos, no obstante, los precios pueden llegar hasta 900 – 1.600 euros. Sólamente British Airways puede competir en la ruta de Londres con las líneas aéreas de bajo coste, con un precio medio de 160 euros, pero también con Germanwings se puede encontrar un vuelo a corto plazo a Barcelona por 610 euros. Hay que tener en cuenta que la oferta de servicio es casi igual que la de las líneas aéreas de bajo coste[92].

Una de las conclusiones del estudio es que para poder conseguir el precio más bajo, en el caso de todas líneas aéreas, es necesario hacer la reserva lo antes posible. Las tarifas de Dba (Deutsche British Airways) y de Hapag-Lloyd Express suben de una forma más suave durante el tiempo de acercamiento a la fecha de salida, pero los pasajeros de Alitalia, Iberia, Lufthansa, Germanwings y parcialmente de Ryanair que realizan la reserva a corto plazo antes de la salida del vuelo, tienen que contar con una subida del precio muy elevada, incluso de hasta diez veces más[93].

Otra conclusión del estudio es que los bajos precios de vuelo son el resultado tanto de varios ahorros de los costes de las compañías aéreas, como de un empleo

---

91 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2 . Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

92 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2. Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

93 Fuente: Stiftung Warentest (2005): “Billig fliegt man besser”. En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2 . Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

flexible del personal. Durante la elaboración del estudio, se observó la realización de diversas tareas operativas del proceso de ejecución de vuelo por los mismos empleados, por ejemplo, las azafatas no realizan sólamente el servicio a bordo, sino también el check-in o incluso las tareas de limpieza[94].

[94] Fuente: Stiftung Warentest (2005): "Billig fliegt man besser". En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2 . Berlin. 24 de Enero. Pp. 78 - 81.

CAPÍTULO IV

CAMBIOS EN EL SECTOR AÉREO RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA

IV.1. Consolidación del sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa

Como hemos ido mencionando a lo largo de los apartados del capítulo anterior, la consolidación del sector aéreo en Europa parece ser uno más de los aspectos a los que deben de enfrentarse las líneas aéreas.

La tendencia es a cambios rápidos y casi imparables, que observamos no sólamente en el sector de la aviación, sino también en otros segmentos de la economía e industria mundial. La globalización de los mercados ha obligado a sus participantes a anticipar, actuar y reaccionar de forma diferente a como se había practicado antes. Se trata de un modo de operación empresarial más eficiente y eficaz todavía, más concentrado en el factor tiempo y, por tanto, cada día más rápido y con permanentes ajustes del procedimiento operativo.

Sin duda, el sector aéreo juega en la época de la globalización un papel de gran importancia. Nos permitimos una comparación de los economistas que dirigen las compañías aéreas con los pilotos de avión. Reflejamos que, no sólamente los pilotos de avión aprendieron a “volar”, sino también los economistas que dirigen las compañías aéreas. Es decir, el deseo de volar en el cielo abierto de Europa obliga a los economistas de las compañías aéreas a tomar decisiones rápidas, decisiones a las que llamamos “volantes” porque pasan con frecuencia volando. Los directores, gerentes y otros economistas responsables de las operaciones empresariales de las compañías aéreas y sus resultados financieros, están viviendo en un entorno de una permanente competencia y están obligados a dar prueba hoy en día más que nunca, en un mundo de operaciones empresariales más globales que nunca.

En este contexto, las compañías aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales, buscan una forma de poder mantenerse en el mercado con el objetivo de obtener resultados financieros positivos. Actualmente, en el campo aéreo una de las soluciones aplicadas al presente desarrollo de la aviación europea, es la consolidación.

Pero también, por otro lado, en relación a las consolidaciones en el campo aéreo, encontramos un impacto sobre el sector turístico europeo general, mencionado en los

capítulos anteriores. Por tanto, no sólamente las compañías aéreas, sino también los tour operadores, tienen que enfrentarse a los desafíos de los cambios en el sector turístico en Europa.

A continuación, presentamos de forma detallada la situación actual con las posibles visiones para el futuro del ámbito aéreo en Europa, en cuanto a las consolidaciones correspondientes en los sectores de las líneas aéreas tradicionales y de bajo coste, donde los tour operadores también están participando en estos procesos.

Alianzas, fusiones y adquisiciones son las formas fundamentales de consolidación practicadas últimamente por las compañías aéreas tradicionales y, según varios expertos del sector aéreo, esta supremacía se continuará practicando en el futuro todavía más como camino de salvación. Los expertos llegan a la conclusión de que para operar en el mercado de masa y ser rentable, hace falta un determinado tamaño de empresa. Uno de los medios para obtener la escala necesaria de las compañías aéreas es, sin duda, la unificación entre ellas.

Las aerolíneas nacionales de bandera demostraban anteriormente una identificación de la sociedad con su país de origen y eran el orgullo de sus ciudadanos. Sin embargo, la liberalización del mercado en las últimas décadas ha facilitado el despegue de las nuevas líneas aéreas llamadas de bajo coste y ha aumentado simultáneamente la competencia en el entorno aéreo europeo. También los atentados del 11 de Septiembre del año 2001[95] provocaron altas pérdidas financieras para las líneas aéreas de bandera, debilitando y desfavoreciendo su posicionamiento en el mercado, como hemos demostrado en el capítulo anterior.

Por ello, últimamente se llevaron a cabo diferentes procesos de consolidación en el sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa, que pasaremos a presentar a continuación en base a ejemplos prácticos. Por otro lado, también demostramos, en base a ejemplos prácticos, pronósticos y posibles visiones relacionadas con el desarrollo futuro del mismo proceso de consolidación de las aerolíneas tradicionales en Europa.

95 El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

Varios expertos aéreos consideran que existe una sobreoferta en el mercado aéreo que no es compensada por el crecimiento previsto. La gran mayoría de las líneas aéreas en Europa, teniendo en cuenta que existen unas sesenta compañías aéreas de bajo coste, operan actualmente todavía con pérdidas financieras. El beneficio acumulado de la navegación aérea en Europa, según el Dr. Christoph Franz, presidente de la compañía aéreas Swiss, es de aproximadamente 800 millones de euros, que en relación al volumen de venta total es todavía modesto. Considera que la rama aérea tiene todavía problemas estructurales porque, basándose en la favorable situación económica, las compañías aéreas deberían operar con resultados positivos o incluso aumentar sus beneficios, pero no lo consiguen. Refleja también que la repartición del riesgo en la cadena de valor de la industria aérea, va todavía a cargo de las líneas aéreas[96].

Michael Gierse, director de fondos de Union Investment en Frankfurt, considera que los tres grupos: Air France - KLM, Lufthansa y British Airways serán los ganadores en el sector de las líneas aéreas nacionales en el mercado europeo[97]. La misma visión es compartida por Enrique Dupuy, director financiero y de desarrollo de Iberia[98]. Desde hace unos años se habla en el sector aéreo sobre las adquisiciones, alianzas y fusiones. Los primeros pasos, como la confirmación de la inevitable tendencia, según varios expertos, se han efectuado ya, y cada día se presentan nuevas ideas y especulaciones relacionadas con la consolidación del mercado aéreo.

El comienzo de la revolución del mercado aéreo se produjo con la liberalización, con el acuerdo de los cielos abiertos en Estados Unidos en el año 1978 y dentro de la Unión Europea en Abril del año 1997. Actualmente, se pretende un acuerdo de cielos abiertos entre Estados Unidos y los 27 miembros de la Unión Europea. El acceso para ambas partes sería en este caso libre y sin obstáculos. Los acuerdos bilaterales entre cada país de la Unión Europea con los Estados Unidos serían sustituidos. Algunos de

96 Fuente: Eichenberger, B. (2007): “Alleine hätten wir derzeit eine schwarze Null erzielt”. En *Travelmanager*. N º 3. Marzo.

97 Fuente: Gierse, M. (2007): Entrevista personal con Michael Gierse, Fondsmanager, Union Investment. Berlin. 7 de Marzo.

98 Fuente: Velázquez, M. (2007): “Comienza la función en el sector aéreo”. En *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

estos acuerdos, según Jacques Barrot, comisionado de transporte de la Unión Europea, no son acordados con la ley de la Unión Europea y, por tanto, podrían ser anulados en caso de que no se llegue a un acuerdo de cielos abiertos[99].

Las compañías de la Unión Europea tratan de llenar sus objetivos de inversiones en las compañías de Estados Unidos. El emprendimiento por la parte europea es el de tener las mismas posibilidades para invertir que tiene la parte contraria[100].

Según la Comisión Europea, el acuerdo de cielos abiertos dispararía el número de pasajeros en los vuelos transatlánticos a una estimación de 26 millones de personas, que corresponde a un crecimiento del 34%[101]. De acuerdo con los términos planteados, las aerolíneas europeas podrán hacer vuelos transatlánticos desde cualquier país de la Unión Europea, y no únicamente desde su país de origen, como sucede actualmente[102]. Posiblemente, al alcanzar el tratado de cielos abiertos entre ambas partes, las mega fusiones, alianzas y adquisiciones tomarán la supremacía en el desarrollo ulterior más aun que hoy en día.

A continuación, se analizará la situación de las principales compañías tradicionales aéreas europeas.

IV.1.1. Ejemplos de Sabena, SN Brussels Airlines, Virgin Express y Swissair

Durante los últimos seis años algunas líneas aéreas nacionales no han conseguido mantener su independencia, como por ejemplo Sabena y Swissair. Sabena, que era la aerolínea nacional de Bélgica, se declaró en quiebra el 6 de Noviembre del año 2001.

99 Fuente: Airliners (2007): “EU dringt auf Fortschritte bei Open Sky Abkommen mit USA bis April”. En *www.airliners.de*. 6 de Febrero.

100 Fuente: Airliners (2007): “EU dringt auf Fortschritte bei Open Sky Abkommen mit USA bis April”. En *www.airliners.de*. 6 de Febrero.

101 Fuente: Airliners (2007): “Europaparlament für Open Sky Abkommen mit den USA”. En *www.airliners.de*. 14 de Marzo.

102 Fuente: BBC (2007): “Se ‘abre’ el cielo entre la UE y EE.UU”. En *www.bbcnews.com*. 4 de Marzo.

Después Sabena fue sustituida por SN Brussels Airlines con base en el aeropuerto de Bruselas. En Noviembre del año 2006 SN Brussels Airlines y Virgin Express formaron una nueva línea aérea llamada Brussels Airlines, cuyo primer vuelo oficial fue el 25 de Marzo del año 2007. Por la procedencia de los distintos segmentos aéreos: SN Brussels Airlines del tradicional y Virgin Express como la primera aerolínea de bajo coste en Europa continental, se pretende que, con la formación de la nueva aerolínea Brussels Airlines, se ofrezcan dos tipos de productos, el tradicional y el de bajo coste[103].

Swissair, la aerolínea nacional de Suiza, declaró la suspensión de pagos a finales del año 2001. Como consecuencia de la quiebra de la compañía matriz SAirGroup, a base de la línea regional Crossair, se estableció una nueva aerolínea, Suiza Swiss, que hoy opera la flota y la mayoría de las conexiones de Swissair[104]. En Marzo del año 2005 se aprobó la integración de la línea aérea Swiss al Grupo de Lufthansa de Alemania.

Wolfgang Mayrhuber, presidente de Lufthansa, acentuó las ventajas de la integración para ambas aerolíneas a la hora de la integración considerando que "Lufthansa y Swiss son dos aerolíneas mundialmente reconocidas por su destacada calidad y servicio. Lo que cuenta son las ventajas para nuestros clientes, que son visibles: más destinos, mejores conexiones, programas conjuntos de viajeros frecuentes, accesos a salas VIP y otras más, incrementando el atractivo de las dos empresas. Esta unión no sólo favorece a Suiza y Alemania. También es ventajosa para nuestros socios de alianza Star y fortalece la aeronavegación europea"[105].

El Dr. Christoph Franz, que ocupa la presidencia de la aerolínea Swiss desde el 1 de Julio del año 2004, disfruta actualmente de la autoridad y del respeto, que en primera línea se relaciona con su éxito en la compañía. El beneficio neto consolidado en los primeros nueve meses del año 2006 se elevó a 174 millones de francos suizos, comparado con una pérdida de 81 millones de francos suizos en el mismo periodo del año anterior. Un crecimiento de los pasajeros en el año 2006 del 9,9% en relación al año

103 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

104 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

105 Fuente: El Mostrador (2005): "Swiss inicia nueva era comercial bajo el alero de Lufthansa". En *www.elmostrador.cl.* 23 de Marzo.

anterior, que significa un total de 10,507 millones de pasajeros[106]. El Dr. Christoph Franz, de origen alemán y habiendo trabajado anteriormente para la compañía Lufthansa, se basa en la afirmación de que la aerolínea Swiss hubiera obtenido actualmente un resultado positivo de cero por su propia cuenta, es decir, en caso de que hubiera operado sola sin Lufthansa[107].

El que la compañía Swiss logró mejores resultados, se debe sobre todo a los efectos de la unificación, que se estima aproximadamente en un 50% del resultado. Pero también en el marco de las medidas tomadas se producen efectos positivos, como por ejemplo los nuevos contratos con proveedores o la reestructuración de la flota[108]. Se estima que la compra de Swiss generará a Lufthansa unas sinergias de 160 millones de Euros anuales, a partir del ejercicio del año 2007[109].

IV.1.2. Ejemplos de Air France y KLM

La fusión de la aerolínea francesa Air France con la holandesa KLM se llevó a cabo el 5 de Mayo del año 2004 a través de un cambio de acciones [110]. No obstante, ambas marcas siguen operando bajo sus nombres Air France y KLM.

Los efectos de sinergia se muestran como potencial de ahorro sobre todo en el campo administrativo y en los servicios en tierra aeroportuaria. Los elencos de vendedores de ambas compañías responsables de los clientes de negocio trabajan ahora más unidos, con el objetivo de satisfacer mejor las demandas específicas de los clientes de negocio. Los contratos con los tour operadores y otras empresas pueden ser

106 Fuente: Franz, Ch. y Flottau, J. (2006): “Consolidation in the European sky: do mergers and acquisitions really work?”. En *ITB Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 8 de Marzo.

107 Fuente: Eichenberger, B. (2007): “Alleine hätten wir derzeit eine schwarze Null erzielt”. En *Travelmanager*. N º 3. Marzo.

108 Fuente: Eichenberger, B. (2007): “Alleine hätten wir derzeit eine schwarze Null erzielt”. En *Travelmanager*. N º 3. Marzo.

109 Fuente: Velázquez, M. (2007): “Comienza la función en el sector aéreo”. En *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

110 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

negociados y cerrados por los representantes de ambas aerolíneas. La utilización de las mismas oficinas también aporta una ventaja para la reducción de costes, reduciendo el tiempo de coordinación y de procesos operativos. En los aeropuertos, la presencia de ambas aerolíneas se nota también más unificada. Además, los contratos comunes con empresas de catering y para el alojamiento del personal producen una reducción de costes.

Air France - KLM estiman sus efectos de sinergia para el periodo del año 2008 / 2009 en unos 495 millones de euros. Pero también para los pasajeros resultan una serie de ventajas como: una red más amplia, programa de puntos de pasajero frecuente compartido y más conexiones a bajo precio[111]. Air France - KLM es la compañía aérea más grande en el mundo en términos de venta operativa y la más grande en Europa en términos de kilómetros por pasajero[112]. Después de los primeros nueve meses del año 2006 / 2007 el volumen de venta total de 17,684 mil millones representa un crecimiento de un 8,8%. Los fondos generados por la operación crecieron un 31% hasta 1,231 mil millones de euros y el beneficio de 847 millones de euros creció un 74% en comparación al año anterior[113].

IV.1.3. Ejemplo de Alitalia

Pasando a la presentación de los ejemplos prácticos sobre los pronósticos y las posibles visiones relacionadas con el futuro desarrollo del proceso de la consolidación de las aerolíneas tradicionales en Europa, reflejamos la situación de otros candidatos que esperan encontrar la solución adecuada para posicionarse de nuevo en el mercado aéreo. Alitalia, la línea aérea nacional italiana, debe tomar la decisión sobre su futuro dentro de una fecha más cercana que la de otros competidores tradicionales del mercado

111 Fuente: Ardelt, A. E. (2007): *Dossier de prensa de KLM Deutschland.* Conferencia de Prensa de ITB Internationale Tourismus Börse. Berlin. 8 de Marzo.

112 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. Marzo.

113 Fuente: Bazut, B. (2007): *Presentación de Air France/KLM.* Bernard Bazut, Director General de Air France para Alemania en la conferencia de prensa de ITB Internationale Tourismus Börse. Berlin. 9 de Marzo.

aéreo en Europa.

Alitalia tiene problemas económicos desde hace quince años. Hasta ahora, siempre se había encontrado una propuesta y al mismo tiempo ejecución de plano para mantener a la compañía italiana como participante independiente en el mercado aéreo, en el que la competencia es cada vez más dura. Pero su deuda es cercana a los mil millones de euros, dando lugar al mayor grupo de Europa en este aspecto[114].

En el campo de la aviación europea se barajan distintas especulaciones relacionadas con la adquisición del 49,9% que mantiene en la compañía nacional el gobierno italiano. La decisión de la privatización de Alitalia será tomada por el gobierno italiano basándose en la propuesta de los ofertantes en el aspecto del plano de saneamiento económico y no en el de la oferta financiera[115].

Las pérdidas de Alitalia se estiman en un millón de euros al día. Para el año 2006 se acumuló una pérdida de 380 millones de euros, que sobrepasa al de los 221 millones de euros planificados anteriormente. La compañía italiana argumenta su resultado negativo como consecuencia de las huelgas de la plantilla, la fuerte competencia de las líneas aéreas de bajo coste y la subida del precio del petróleo[116].

Según Jacques de Chambrun, director de Air France - KLM para España y Portugal, su compañía quiso asumir a Alitalia como una parte empresarial más[117]. No obstante, unos días después, la aerolínea Air France - KLM consideró que el precio y las condiciones del Gobierno italiano por su participación en Alitalia habían sido "disuasorios". Air France - KLM vio difícil la reestructuración de lo negocios

114 Fuente: Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA.* N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

115 Fuente: Airliners (2007): "Alitalia-Verkauf: Regierung nimmt fünf Bieter in die engere Wahl". En *www.airliners.de.* 14 de Febrero.

116 Fuente: Manager Magazin (2007): "Ausstieg nach Bruchlandung" En *Manager Magazin*. 12 de Febrero.

117 Fuente: Diario de Navarra (2007): "KLM-Air France quieren asumir Alitalia como una parte empresarial más". En *www.diariodenavarra.es*. 14 de Enero.

pendientes de hacer en la aerolínea italiana y el precio demasiado caro[118].

En este contexto, actualmente el gobierno italiano prefiere que una empresa italiana se encargue de la reestructuración de la aerolínea Alitalia[119]. Sin embargo, los rumores sobre un posible comprador de la participación en Alitalia, que podría ser la aerolínea alemana Lufthansa, no dejan el campo aéreo en Europa. En el pasado, después de la adquisición de Swiss por Lufthansa, se especulaba sobre nuevas adquisiciones futuras, mencionando Alitalia y la aerolínea de Austria AUA[120].

Wolfgang Mayrhuber, director general de la compañía aérea Lufthansa, comentó en la conferencia de prensa: "Lufthansa no ha hecho ninguna oferta, ni de forma directa ni indirecta, para la alicaída Alitalia. La razón principal para eso ha sido la consideración de que el "barco" (Alitalia) no se podía girar bastante rápido"[121].

Otra opción mencionada por parte del gobierno italiano sería la de la conversión de Alitalia en una compañía aérea regional de lujo o una alianza con una compañía de Oriente, que posicionaría a Alitalia fuera del mercado regional, es decir, fuera del campo donde existe la presión de las aerolíneas de bajo coste. Se toma en cuenta la posible fusión con una compañía asiática como Thai Airways de Thailandia, la aerolínea de los Emiratos Árabes Unidos o Air China[122]. Hay que esperar un poco más para conocer la solución adecuada para el caso de la línea aérea nacional italiana. A lo largo del año 2007 o incluso 2008 se debe aclarar la situación de Alitalia y se aceptará el potencial inversor de la compañía aérea, que jugará un papel de salvador.

---

118 Fuente: Cinco Días (2007): "Air France-KLM aparca su interés por comprar Alitalia". En www.*cincodias.com*. 23 de Enero.

119 Fuente: Manager Magazin (2007): "Ausstieg nach Bruchlandung" En *Manager Magazin*. 12 de Febrero.

120 Fuente: Airliners (2007): "Lufthansa dementiert Gespräche über Kauf von Iberia". En *www.airliners.de*. 22 de Febrero.

121 Fuente: Mayrhuber, W. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Wolfgang Mayrhuber, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

122 Fuente: Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA.* N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

IV.1.4. Ejemplo de Iberia

Iberia se encuentra en una situación mucho más favorable y en teoría se presentan dos alternativas. En el mercado de alta competencia y tendencias de consolidación, Iberia podría jugar un papel de doble filo, es decir, tanto de comprador como de vendedor.

Según el presidente de Iberia, Fernando Conte, el objetivo principal de su compañía sería centrarse en el crecimiento rentable y aumento de la productividad [123]. Iberia dispone de una caja de 1,7 mil millones de euros que la sitúa en una posición fuerte para tomar en cuenta una posible adquisición en el futuro[124]. Pero Fernando Conte considera que hasta ahora Iberia no ha detectado ningún caso en el que las sinergias fueran suficientemente atractivas para realizar una adquisición[125]. También asegura que el sector del transporte aéreo en Europa no podrá evitar el sufrimiento del movimiento de fusiones. La situación actual, según el presidente de Iberia, está caracterizada por la fragmentación en múltiples aerolíneas de todos los tipos, tanto en la tradicional como en la de bajo coste[126]. Comparando el sector aéreo europeo con el mercado norteamericano se reconoce la fragmentación existente como "anormal" y defiende la necesidad de la unificación del transporte aéreo en el continente europeo[127].

Simultáneamente, reconoce que Iberia resulta atractiva para cualquier aerolínea de los tres grupos: British Airways, Lufthansa o Air France, y que en teoría podrían conseguir importantes sinergias en un hipotético proceso de consolidación con Iberia[128].

---

123 Fuente: El Mundo (2007): "Iberia cuenta con una caja de 1.700 millones y no descarta adquisiciones ni fusiones". En diario *El Mundo*. 27 de Febrero.

124 Fuente: Sinclair, J. y Pérez, S. (2007): "Presidente Iberia prevé más consolidación de aerolíneas en Europa". En *www.djnewswires.com*. 27 de Febrero.

125 Fuente: El Mundo (2007): "Iberia cuenta con una caja de 1.700 millones y no descarta adquisiciones ni fusiones". En diario *El Mundo*. 27 de Febrero.

126 Fuente: Ruíz del Árbol, A. (2007): "Iberia prevé fusiones en el sector aéreo". En diario *Cinco Días*. 28 de Febrero.

127 Fuente: El Mundo (2007): "Iberia cuenta con una caja de 1.700 millones y no descarta adquisiciones ni fusiones". En diario *El Mundo*. 27 de Febrero.

128 Fuente: Ruíz del Árbol, A. (2007): "Iberia prevé fusiones en el sector aéreo". En diario

La línea aérea nacional española es líder en las rutas entre Europa y Latinoamérica, con una cuota de mercado que se sitúa en un 18,7%[129]. En el caso de una fusión entre la aerolínea alemana Lufthansa y la española Iberia, nacería un nuevo líder del mercado con 100 millones de pasajeros al año, un 30% más que el grupo Air France - KLM[130]. British Airways en Noviembre del año 2006 tomó la decisión de aumentar sus participaciones en Iberia a un 10%[131], pero, no obstante, después la relación entre la compañía aérea inglesa y la española se ha distanciado, dejando la puerta abierta a otras negociaciones[132].

IV.1.5. Alianzas aéreas

Las tres alianzas aéreas Star, Sky Team y OneWorld están creciendo, extendiendo sus redes e incorporando nuevos miembros. La alianza Star con su último miembro incorporado Turkish Airlines de Turquía, liderada por la aerolínea alemana Lufthansa, suma un total de 21 compañías asociadas, y se sitúa, con una cuota del 25,9% de los pasajeros en la posición líder del mercado. La segunda alianza, con un 21,2%, respectivamente es Sky Team, a la que pertenece Air France - KLM. La tercera alianza es OneWorld, con el 14,6% de los pasajeros en el mercado aéreo, en la que están integradas American Airlines, British Airways e Iberia[133].

La ventaja principal, que está fomentando el desarrollo y la expansión de las alianzas, es la ampliación de la red y de la oferta. Por otro lado, las alianzas presentan una forma alternativa, durante un tiempo determinado, para la eliminación de los

Cinco Días. 28 de Febrero.

129 Fuente: Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

130 Fuente: Airliners (2007): "Lufthansa dementiert Gespräche über Kauf von Iberia". En *www.airliners.de*. 22 de Febrero.

131 Fuente: Sinclair, J. y Pérez, S. (2007): "Presidente Iberia prevé más consolidación de aerolíneas en Europa". En *www.djnewswires.com*. 27 de Febrero.

132 Fuente: Airliners (2007): "Lufthansa dementiert Gespräche über Kauf von Iberia". En *www.airliners.de*. 22 de Febrero.

133 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

obstáculos de las posibles fusiones o adquisiciones futuras. A través de la incorporación a una alianza, se extiende la presencia de la línea aérea en sentido global. Pero también se muestra el fomento de los efectos de sinergia, como por ejemplo:

- operación de las rutas en código compartido con las aerolíneas asociadas
- extensión de la red de rutas
- mayores frecuencias
- desarrollo conjunto de los programas de viajeros frecuentes
- uso conjunto de las salas VIP
- unificación de la facturación para los vuelos compartidos
- asistencia a los clientes en aire y en tierra

El objetivo es transmitir al cliente la impresión de que existe una estrecha colaboración entre las compañías aéreas a nivel mundial, que proporcionan el mismo nivel de servicio. Pero no sólamente en la plataforma "empresa a cliente" (business to customer) se producen ventajas, sino también en la relación "empresa a empresa" (busines to business). Gracias a las incorporaciones a las alianzas, se están fomentando los intercambios de las acciones, como es el caso de la participación de Air France - KLM en Alitalia con un 2%[134] o de British Airways en Iberia con una cuota de un 10%[135].

La expansión agresiva de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado europeo fue uno de los motivos principales del crecimiento del número de socios en las tres alianzas, con el fin de obtener ventajas competitivas. La creación de grandes grupos de alianzas aéreas es una de las respuestas para no perder su posición en el mercado actual

134 Fuente: Piller, T. (2006): "Italiens Politiker wollen Lufthansa aus Italien verdrängen". En *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. 6 de Diciembre.

135 Fuente: Sinclair, J. y Pérez, S. (2007): "Presidente Iberia prevé más consolidación de aerolíneas en Europa". En *www.djnewswires.com*. 27 de Febrero.

y protegerse cara al futuro. Sin embargo, lo que está sucediendo en la presente etapa es que, según los expertos aéreos, el sector de la aviación aérea demanda una mayor unificación.

IV.1.6. Reflexiones finales sobre la consolidación del sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa

Como presentamos en base a los ejemplos de las fusiones y adquisiciones entre las líneas tradicionales en Europa durante los últimos años, se muestran unos efectos de sinergia para todas las compañías aéreas participantes en el proceso de integración aérea. Los mejores resultados financieros, que incluso en algunos casos permiten a la línea aérea poder salir de los números rojos y empezar a operar de forma rentable, convierten a las compañías en un blanco para los inversores. Los inversores, que en el mercado libre tienen cada día más poder para tomar decisiones sobre el futuro de una empresa, tienen como objetivo final, sobre todo, mejorar sus márgenes financieros.

El sector de las aerolíneas, a pesar de un favorable estado económico global, no produce rentabilidades suficientemente buenas en la opinión de los expertos del sector. El fomento del aumento de las capacidades de las aerolíneas, reducción de rutas duplicadas, reducción de costes laborales y operativos, crecimiento más rápido y eventual subida de las tarifas son los factores determinantes, que podrían presentar las ventajas de la consolidación en el sector aéreo en Europa para los inversores.

Michael Garvens, director del aeropuerto Colonia - Bonn en Alemania, en la conferencia del día del futuro en la feria internacional de turismo ITB en Berlín, dijo: “una línea aérea necesita hoy naturalmente un determinado tamaño crítico para poder operar el negocio de una forma rentable…”. Reconoce también que en el pasado había excepciones, y que existen algunas todavía, por lo menos de forma parcial. Como motivos mencionó, por ejemplo, los convenios colectivos que no se aplicaban, o no se aplican todavía de forma adecuada. Pero refleja también que estos tipos de casos ya están desapareciendo del mercado[136].

[136] Fuente: Garvens, M. (2007): “The groups in the financial market spotlight?”. En *Future*

Observando y analizando la situación económica global y concentrándonos sobre todo en el continente europeo, reconocemos que durante el desarrollo de la Unión Europea la separación nacional "sentimental" y "mental" que representa el vínculo para los ciudadanos de cada país desaparece cada día más. Se debe recordar que la aviación nacional representaba y, a lo mejor representa para algunos pocos todavía, la bandera nacional del país. Los tratados de cielos abiertos y la gran expansión de las líneas aéreas de bajo coste fomentan el seguimiento en la unificación empresarial a nivel europeo por el momento. Las mismas tendencias se encontrarán en el futuro a nivel mundial, en el caso de que se siga con la liberalización del mercado en relación a otros continentes.

No obstante, no sería demasiado fácil poder cambiar el estado de la aviación aérea en Europa a corto plazo. El desarrollo de las líneas nacionales para cada país duró años. Sin embargo, es evidente, como demostramos a lo largo de este trabajo, que los procesos empresariales en cualquier sector industrial se realizan actualmente más rápido que antes. Varios factores determinantes, como por ejemplo las nuevas tecnologías, nuevas formas de comunicación, unificaciones legales y otros más, apoyan el nuevo modo de operaciones empresariales, que resulta más eficiente y eficaz. Por tanto, tampoco el sector de las líneas aéreas europeas se queda fuera de las tendencias de los cambios empresariales, pero a pesar de todo, se necesitará tiempo para llegar a los objetivos consabidos y a los que todavía se están planteando. Damos por sentado que el campo de la aviación se encuentra actualmente, y se encontrará en el futuro, en un entorno de cambios permanentes, enfrentándose a uno de los principales objetivos que es la consolidación del mercado aéreo.

Por el momento, analizando las oportunidades para las fusiones y adquisiciones en el campo de las líneas aéreas tradicionales en Europa, quedan numerosos problemas y obstáculos, sobre todo legales. Las enormes dificultades, en cuestiones como la oposición de los trabajadores sindicalizados o las duras condiciones impuestas por las autoridades antimonopolistas, representan enfrentamientos en la consolidación[137].

Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse. Berlin. 7 de Marzo.

137 Fuente: Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

Por otro lado, el asunto de los derechos de despegue y aterrizaje (slots) que pertenecen a las aerolíneas, representa un problema para unos, en caso de perderlos y, por tanto, oportunidades para otros, en caso de ganarlos. Las negociaciones para llegar a un acuerdo aceptado por todos los involucrados, con relación a los derechos de tráfico, como licencias de operar vuelos internacionales entre un país y otro, y los derechos de despegue y aterrizaje (slots), pueden resultar más complejas de lo previsto en el futuro.

Finalmente, uno de los enfrentamientos más graves entre las compañías aéreas sería, sobre todo en el caso de los cielos abiertos entre la Unión Europea y los Estados Unidos, la participación del capital extranjero. En Europa existe un límite de un 49% para la inversión de un grupo extranjero, mientras en los Estados Unidos este límite está en un 25%[138]. El tráfico aéreo entre la Unión Europea y Estados Unidos representa aproximadamente un 60% del tráfico aéreo mundial. Actualmente, el principal obstáculo es la cuestión paralela de permitir la inversión en aerolíneas en ambas partes, que está bloqueando las negociaciones para la firma del tratado de cielos abiertos entre los dos continentes[139]. A pesar de todo, el parlamento europeo toma todas la medidas para fomentar el acuerdo en la buena fe de los resultados positivos . En la resolución del 14 de Marzo del 2007, el parlamento europeo determinó que este acuerdo es: "un paso importante para el común transporte aéreo transeuropeo"[140].

Martin Broughton, el presidente de British Airways, considera que este principio del acuerdo "fue designado para apoyar los intereses de Estados Unidos … ofreciendo minúsculas condiciones disfrazadas, como significativos grandes pasos adelante"[141]. La compañía aérea British Airways no quiere apoyar una negociación por parte de la Comisión Europea para un acuerdo de cielos abiertos entre ambas partes, Estados

138 Fuente: Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA.* N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

139 Fuente: Cinco Días (2006): "El cielo tiene límites" En *www.cincodias.com*. 11 de Diciembre.

140 Fuente: Airliners (2007): "Europaparlament für Open Sky Abkommen mit den USA". En *www.airliners.de.* 14 de Marzo.

141 Fuente: Europa Press (2007): "UE/EEUU.- British Airways intentará bloquear el principio de acuerdo de "cielos abiertos" entre EEUU y la UE" En *www.europapress.es.* Madrid. 6 de Marzo.

Unidos y la Unión Europea, sino un acuerdo de zona abierta de aviación basado en el modelo de mercado de la aviación interna de la Unión Europea. British Airways estima el tráfico estadounidense como modelo con una serie de derechos ilimitados, es decir, de poder volar no sólamente entre Estados Unidos y la Unión Europea, sino también en el mercado único de la Unión Europea y en el resto del mundo[142].

La segunda ronda de negociaciones con Estados Unidos la iniciará la Comisión Europea antes de enero del año 2008. La primera ronda requirió cuatro años y once sesiones. Jacques Barrot, Comisario Europeo de Transporte, espera un resultado positivo de las negociaciones a mediados del año 2010. En caso contrario, se verían en peligro las ventajas que trae el acuerdo de los cielos abiertos entre los Estados Unidos y la Unión Europea: 80 mil nuevos empleos, unos beneficios económicos de hasta 15 mil millones de dólares, un aumento del tráfico de pasajeros sobre el Atlántico de un 50% en cinco años y la reducción de las tarifas de los billetes para los vuelos trasatlánticos[143].

142 Fuente: Europa Press (2007): "UE/EEUU.- British Airways intentará bloquear el principio de acuerdo de "cielos abiertos" entre EEUU y la UE" En *www.europapress.es.* Madrid. 6 de Marzo.

143 Fuente: Avia Global (2007): "El Parlamento Europeo respalda el proyecto de acuerdo de transporte aéreo entre la Unión Europea y los Estados Unidos". En *www.aviaglobal.com.* Bruselas. 15 de Marzo.

IV.2. Consolidación del sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

La consolidación del sector aéreo en Europa, como demostramos en el apartado anterior, está fomentado por factores como la liberalización del mercado y la gran expansión de las líneas aéreas de bajo coste, provocando cambios en la política y estrategia de las líneas aéreas tradicionales. También se mencionó la necesidad de un tamaño crítico para poder operar el negocio de forma rentable y que la mayoría de las líneas aéreas en Europa presentan resultados negativos de sus operaciones, considerando que existen actualmente aproximadamente sesenta aerolíneas aéreas de bajo coste.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se podría llegar a la conclusión de que el segmento que necesitaría la mayor integración fuera, precisamente, el de las compañías aéreas de bajo coste en Europa. La consolidación en este sector la pronostican los expertos aéreos desde hace un tiempo, argumentado sobre todo con las pérdidas que las aerolíneas de bajo coste están generando, a pesar de la favorable situación económica y la alta demanda por parte de los clientes.

Los primeros intentos de acercamiento a las nuevas tendencias de consolidación en el mercado aéreo se pueden observar, por tanto, no sólamente en el segmento de las compañías aéreas tradicionales, sino también, precisamente, en el segmento de las compañías aéreas de bajo coste. A continuación, recogemos información detallada, basándonos en ejemplos prácticos en cuanto a la consolidación del mismo segmento, demostrando la situación actual y las posibles visiones para el futuro según los expertos aéreos.

IV.2.1. Ejemplo de Air Berlin

Air Berlin es la línea aérea de bajo coste alemana más grande en Europa después de Ryanair y easyJet[144]. En el año 2006 registró un beneficio neto de 50 millones de

[144] Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 17 de Marzo.

euros, frente a las pérdidas netas de 115,9 millones de euros en el mismo periodo del año anterior. Las ventas crecieron a 1,570 mil millones de euros, un 28,6%. Estas cifras representan el mejor resultado de la historia de la compañía[145].

A principios del año 2004, Air Berlin adquirió una participación del 24% en la nueva compañía aérea del tricampeón austriaco de Fórmula 1, Niki Lauda. El objetivo de esta primera alianza europea de bajo coste fue la expansión en los mercados de Austria y de Europa del Este[146].

A través de una integración, la línea aérea pretende obtener efectos de sinergia. Por esta razón se busca a un asociado complementario. La búsqueda del aspecto complementario de la plataforma empresarial existente no resulta sólamente por las ventajas económicas, sino también por los efectos de canibalización, que comprueban las oficinas nacionales de los carteles antes de aprobar una adquisición o fusión.

El 17 de agosto del año 2006 Air Berlin firmó el contrato de adquisición de la línea aérea de bajo coste alemana Dba (Deutsche British Airways)[147]. La oficina federal de los carteles en Alemania notificó la adquisición de la compañía aérea alemana Dba (Deutsche British Airways) por Air Berlin, con la argumentación en su aprobación de que había sólamente pocos entrecruzamientos competitivos, sin inconvenientes en los vuelos de ambas compañías. Air Berlin ofrece principalmente vuelos a las metrópolis y destinos turísticos clásicos en Europa, mientras que Dba (Deutsche British Airways) se concentra en las conexiones nacionales en Alemania. Por tanto, según la oficina federal de los carteles en Alemania, la red de ambas líneas aéreas se complementa[148].

Air Berlin tiene previsto un mayor desarrollo en los aeropuertos alemanes de

145 Fuente: Europa Press (2007): “Air Berlin sale de pérdidas en 2006 con un beneficio neto de 50 millones de euros” . En *Europa Press.* Berlin. 26 de Febrero.

146 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 17 de Marzo.

147 Fuente: Air Berlin (2006): Air Berlin Investor Relations - Zwischenbericht. En *www.airberlin.com*. Berlin. 30 de Septiembre.

148 Fuente: Netzzeitung (2006): “Kartellamt erlaubt Air Berlin DBA-Kauf”. En *www. netzzeitung.de.* 6 Septiembre.

Dusseldorf y Munich, por tanto, los derechos de despegue y aterrizaje (slots) de Dba (Deutsche British Airways) en estos aeropuertos se valoran especialmente, porque mejoran la posición estratégica de Air Berlin. Dba (Deutsche British Airways) está dirigida como empresa independiente del Grupo de Air Berlin. Los dos directores de Dba (Deutsche British Airways): Martin Gauss y Peter Wojahn, mantienen sus puestos en la empresa. La entrada al mercado se realiza bajo el nombre de Air Berlin "powered by Dba"[149]. La compañía Dba (Deutsche British Airways) se queda como una unidad jurídica y plataforma operativa independiente en el futuro[150].

En el informe parcial de Air Berlin del 30 de Septiembre del año 2006, los directivos de la compañía presentaron los objetivos y efectos de la exitosa adquisición de la siguiente forma[151]:

- En primer plano se pone la adquisición de los importantes derechos de despegue y aterrizaje (slots), parcialmente de los derechos de despegue y aterrizaje (slots) de los aeropuertos con regulación como los de Berlín, Dusseldorf, Frankfurt y Munich.

- Las relaciones con empresas como clientes de negocio, vía contratos de cooperación, se deben seguir ampliando. Con estos clientes se aprueban acuerdos contractuales separados sobre el uso de la red de Air Berlin.

- Simultáneamente la cuota de los clientes de negocio sube en el consorcio del 18 al 30%.

- Con la adquisición de Dba (Deutsche British Airways) se contrae también el pedido de los 25 aviones Boeing B737-700 y existe una

149 Fuente: Air Berlin (2006): Dossier de prensa de Air Berlin. En *www. airberlin.com*. Berlin. 18 de Agosto.

150 Fuente: Air Berlin (2006): Air Berlin Investor Relations - Zwischenbericht. En *www.airberlin.com*. Berlin. 30 de Septiembre.

151 Fuente: Air Berlin (2006): Air Berlin Investor Relations - Zwischenbericht. En *www.airberlin.com*. Berlin. 30 de Septiembre.

opción adicional de entrega con condiciones especiales para 15 aviones.

- Los primeros efectos de la integración de Dba (Deutsche British Airways) se nota, sobre todo, en la facturación adicional. Es decir, la integración en la línea de redes europeas significa un evidente aumento del nivel de utilización de los aparatos, (asset allocation) estimado aproximadamente en un 44%.

- Las capacidades se distribuyen de nuevo. En los trayectos, en lugar de los aparatos con 130 asientos disponibles, se ofrecen aviones con 180 asientos.

- La apertura del canal de distribución de Air Berlin trae un considerable potencial de venta para las agencias de viaje.

- A través de la consolidación, también se realizan progresos relacionados con la reducción de los costes. El crecimiento del volumen de compra produce efectos de escala, sobre todo en los costes variables de los pasajeros.

- Las tasas en los aeropuertos pueden ser negociadas nuevamente en base a una actuación y operación común.

- Se reducen los costes de las posiciones dobles de medidas de marketing y publicidad, porque se suspende la presentación de una segunda marca.

- Los servicios que Dba (Deutsche British Airways) había tenido externalizados, como por ejemplo centros de llamadas (call center) y otros, se integran en los departamentos de servicios existentes de la casa Air Berlin.

Después de nueve meses de la adquisición de Dba (Deutsche British Airways) por Air Berlin, la presencia del consorcio aparecerá homogénea bajo el nombre Air Berlin.

Desde la consolidación de las dos aerolíneas se ha conseguido estandarizar las diferentes regulaciones relacionadas con tarifas, equipaje, descuentos y servicios. Todas las operaciones, desde la reserva hasta las conexiones de vuelo, se realizarán bajo el código de la aerolínea 'AB'[152].

En la conferencia del día de la aviación, en la feria internacional de turismo ITB en Berlín, Joachim Hunold, director de la aerolínea de bajo coste Air Berlin dijo: " Dba fue para nosotros un complemento cien por cien de nuestra línea de redes. Justamente ahora, nos hemos hecho atractivos también para los clientes de negocio, porque podemos ofrecer una red de líneas total dentro de Alemania y Europa"[153].

Por otro lado, Joachim Hunold no quiso dar una visión clara relacionada con la futura consolidación del mercado aéreo en Europa, argumentando: "yo no quiero decir, y personalmente nunca lo diría, que ésta u otra aerolínea desaparecería del mercado. Cierto, eso son hechos normales del mercado que los mercados se desarrollan y que llegan consolidaciones, porque existen determinados factores de costes. Pero decir, concretamente, qué pasará hoy o mañana no me atrevería, o por lo menos si lo supiera, no lo diría …"[154].

Después de la participación en la aerolínea austriaca Niki Lauda y la adquisición cien por cien de Dba (Deutsche British Airways), para los expertos aéreos existe una tercera posibilidad para Air Berlin de una participación, o incluso adquisición, de la compañía chárter alemana LTU. Actualmente los periodistas y profesionales relacionados con el sector aéreo siguen especulando, no obstante, Joachim Hunold, director de Air Berlin en la conferencia del día de la aviación, en la feria internacional de turismo ITB en Berlín dijo: "aunque estuviera interesado en la oferta de LTU, no lo

152 Fuente: Air Berlin (2007): "Aus dba wird Air Berlin". Investor Reletions - Mitteilungen. En *www.airberlin.com*. Berlin. 19. Marzo.

153 Fuente: Hunold, J. (2007): "Prospects of the European charter and low cost market". En *Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

154 Fuente: Hunold, J. (2007): "Prospects of the European charter and low cost market". En *Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

diría aquí…"[155].

Michael Garvens, director del aeropuerto Colonia - Bonn en Alemania, cree en una estrecha conexión entre redes de corta y media distancia, sobre todo en el sector de bajo coste con las de larga distancia. En la conferencia del día del futuro, en la feria internacional de turismo ITB en Berlín, dijo: "yo fui el primero que implantó hace tres años el tema de low cost (bajo coste), y se rieron de mí, pero ahora, se muestra más y más que este tema coge más velocidad…"[156]. Como prueba de que esto es un modelo de negocio interesante, mencionó el intento de Michael O`Leary de Ryanair (aerolínea de bajo coste irlandesa) para adquirir Aer Lingus (aerolínea nacional de Irlanda), que tuvo éxito parcialmente, participando por lo menos con una cuota de un 25%. Para Michael Garvens, habrá más intentos en el futuro por parte de Ryanair, y en un momento dado se logrará el objetivo final de la adquisición. Como resultado final tendrá lugar la expansión de Ryanair hacia conexiones de larga distancia. Michael Garvens dijo también: "asimismo, me puedo imaginar idealmente una conexión entre Air Berlin y LTU… . Para mí hay sólamente un candidato para LTU, y ése es Air Berlin. Estos dos negocios se complementarían muy bien". Con relación a una posible fusión de TUI con LTU, Michael Garvens considera que TUI tiene un problema, porque la mayoría de los vuelos turísticos de larga distancia del tour operador TUI vienen de los contingentes de LTU. La especulación en la prensa sobre la fusión de Condor con Air Berlin tampoco le parece una opción real, porque en este caso el consorcio tendría casi el monopolio en los vuelos de larga distancia. Es decir, TUIfly y LTU son consideradas como una opción menos probable, pero no obstante diciendo: "en este sector es posible todo"[157].

Joachim Hunold, director de Air Berlin, reconoce que sin la financiación que Air Berlin consiguió a través de la salida a bolsa, no hubiera sido capaz de adquirir Dba (Deutsche British Airways). La cotización en bolsa era una condición determinante para

155 Fuente: Hunold, J. (2007): "Prospects of the European charter and low cost market". En *Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

156 Fuente: Garvens, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

157 Fuente: Garvens, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

desarrollar y crecer de la forma que tenia previsto Air Berlin. En relación a la fusión con Dba (Deutsche British Airways) y a los rumores sobre las discrepancias con los pilotos de Dba, Joachim Hunold reconoce: "si dos empresas de culturas diferentes se encuentran, es siempre difícil. Eso es igual a cuando una pareja empieza, también les cuesta amoldarse el uno al otro. Puede ser que en los primeros tres días todo sea bonito y eufórico, pero después viene el día a día, que es un poco diferente. Pero desde el punto de vista de la estructura básica es así, nosotros queremos mantener a Dba como una compañía aérea independiente, la marca Dba desaparecerá del mercado, es decir, la comercialización se efectuará en nombre de Air Berlin, nosotros tenemos el producto para el mercado interior alemán de Dba implantado. Nosotros miramos que es lo mejor de las dos empresas para ambas partes…". Referente al tema de los pilotos, Joachim Hunold considera que simplemente todos en la Republica Federal de Alemania, actualmente, tienen que trabajar más y, por tanto, también los empleados de Dba. Esto representa sólamente una cuestión de convicción, y hay que concentrarse en esto[158].

Por todo lo presente, el fenómeno de la consolidación en el caso de Air Berlin ha empezado y supuestamente seguirá en el futuro. Existen diversas visiones especulativas en el campo aéreo, sobre todo en cuanto a la expansión de las compañías aéreas de bajo coste hacia las conexiones de larga distancia, precisamente relacionada con el fenómeno de la consolidación aérea. Hay que esperar al próximo desarrollo de las integraciones de Air Berlin, primera línea aérea de bajo coste en Alemania y tercera en Europa actualmente.

IV.2.2. Ejemplo de TUI: HLX y Hapagfly como TUIfly

El fenómeno del desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa logró una alta velocidad, esto se refleja, sobre todo, en el alto número de compañías aéreas en este sector, de aproximadamente sesenta. Como mencionamos anteriormente, para los expertos de aviación esta situación del mercado en Europa no puede ser permanente, principalmente debido a la rentabilidad insuficiente para el negocio, con la que operan

158 Fuente: Hunold, J. (2007): "Prospects of the European charter and low cost market". En *Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

la mayoría de las aerolíneas de bajo coste.

TUI AG es actualmente el mayor grupo del sector del turismo alemán a nivel mundial. Posee aproximadamente 3,5 mil agencias de viajes, 37 agencias de recepción en 31 países, 79 operadores turísticos en 18 países, 12 cadenas hoteleras en 28 países con 285 hoteles con más de 163 mil camas, y más de 100 aviones. Además, es una importante compañía marítima, la quinta a nivel mundial, con 10 barcos cruceros[159].

El tour operador TUI AG planifica una fusión con el tour operador británico First Choice Holidays PLC, la decisión está pendiente todavía de la aprobación por las oficinas europeas de carteles y de los accionistas de First Choice Holidays PLC[160] . El volumen total de la venta del nuevo consorcio, que se llama TUI Travel PLC, se estima en unos 18 mil millones de euros, una EBITA de 475 millones de euros y 47 mil empleados en el año 2006. TUI AG participa con una cuota del 51% en la TUI Travel PLC y los accionistas de First Choice Holidays PLC con el 49%. El emplazamiento de la empresa se encuentra en Inglaterra y cotiza en la bolsa de Londres[161].

El presidente de TUI AG, el Dr. Michael Frenzel, dijo en la rueda de prensa: “esto no es una historia de consolidación, esto es una historia de crecimiento…”, refiriéndose a la asociación de las dos ramas turísticas de las dos empresas, TUI AG y First Choice Holidays PLC. Con la fusión nace un nuevo consorcio, líder del mercado turístico en el mundo, operando en 20 mercados, con 30 millones de clientes en el año 2006 y con 200 destinos turísticos. A través de la unificación, se producen ventajas de gran escala y significantes sinergias de unos 146 millones de euros. También, desde el nuevo posicionamiento de la plataforma turística más grande del mundo, se tiene como resultado ventajas de costes en el mercado de competencia intensiva, y un enorme potencial de crecimiento en los negocios especiales[162]. La mayoría de los efectos de

159 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 20 de Marzo.

160 Fuente: N-TV (2007): *N-TV Nacharichten.* 20 de Marzo.

161 Fuente: Frenzel, M. (2007): *Bilanzpressekonferenz TUI AG 2007*. Dr. Michael Frenzel, Vorstandsvorsitzender von TUI AG, Hamburg. 19 de Marzo.

162 Fuente: Frenzel, M. (2007): *Bilanzpressekonferenz TUI AG 2007*. Dr. Michael Frenzel,

sinergia se producirán en el mercado británico y se conseguirán, sobre todo, a través de una administración común, una flota y horarios de vuelos comunes de las aerolíneas, introducción de una infraestructura de información tecnológica homogénea y una utilización de los medios de marketing más eficiente. Los efectos en el segmento laboral para los empleados en Inglaterra todavía no se conocen, pero en Alemania no habrá ningún cambio relacionado directamente con la fusión de ambas empresas[163].

Con una anterioridad de dos meses, TUI AG, que cotiza en bolsa en el index alemán DAX, posicionó en el mercado alemán de bajo coste una nueva compañía aérea, TUIfly[164]. TUIfly resulta de una fusión entre la línea aérea de bajo coste HLX (Hapag Lloyd Express GmbH) y la línea aérea chárter Hapagfly (Hapag Lloyd Flug GmbH)[165]. Las dos aerolíneas fusionadas bajo el nombre TUIfly eran antes cien por cien subsidiarias del grupo TUI AG[166].

El Dr. Michael Frenzel, presidente de TUI AG, en la conferencia de prensa dijo: "TUIfly es un éxito, en los primeros dos meses tuvo un inicio excelente, con fuertes crecimientos de la cuota de reservas…" TUI AG espera en el futuro un desarrollo dinámico, precisamente también en la nueva asociación con Travel Choice Holidays PLC. La intención para el año 2006, para TUI AG, fue la de poner en forma el consorcio para el futuro. Sobre todo en el turismo, TUI AG se posicionó, desde su punto de fuerza, para el campo de cambios de competencia dinámica. El Dr. Michael Frenzel reconoce los temas dominantes, que se comunicaron en la feria internacional de turismo ITB en Berlín, como: agencias online, paquetes dinámicos modulares, líneas aéreas de bajo coste, etc. El presidente de TUI AG considera que en todas estas tendencias de

Vorstandsvorsitzender von TUI AG, Hamburg. 19 de Marzo.

163 Fuente: TUI AG (2007): "Zusammenschluss de TUI AG der Touristiksparte mit First Choice Holidays PLC zu einem weltgrössten Touristikkonzern". En *TUI AG Ad - hoc - Meldung.* Hannover. 19 de Marzo.

164 Fuente: Billig-Flieger-Vergleich (2007): "Reiseveranstalter TUI wird weltweit zur Nummer Eins". En *www.billig-flieger-vergleich.de*. 19 de Marzo.

165 Fuente: Pesch, M. (2007): "TUIfly fliegt aus Kölln/Bonn". En *Köllner Stadt Anzeiger*. Kölln. 27 de Febrero.

166 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 21 de Marzo.

desarrollo, el grupo se adelanta al presente. En la reagrupación de sus marcas en el mercado aéreo alemán, bajo el nombre TUIfly, tuvo un inicio explosivo, con un aumento en las ventas durante las diez primeras semanas del 33%, respecto al mismo periodo del año anterior[167].

Con referencia a la todavía pendiente aprobación de la fusión de ambos grupos, TUI AG y First Choice Holidays PLC, en un consorcio TUI Travel PLC, por parte de las oficinas europeas de carteles y de los accionistas de First Choice Holidays PLC, el Dr. Michael Frenzel considera, con toda confianza, que se puede lograr el acuerdo. Reconociendo, al mismo tiempo, que el mercado de Inglaterra ha cambiado, sobre todo por las líneas aéreas de bajo coste y las ofertas de paquetes dinámicos y, por tanto, hay que evaluarlo de forma diferente a hace cinco años[168].

Las dos compañías aéreas, HLX y Hapagfly, lograron en el año 2006 un número de pasajeros total de 11,1 millones. La aerolínea de bajo coste HLX aumentó su resultado en un 22%, con unos 4,4 millones de pasajeros, operando 18 aviones. La subsidiaria Hapagfly, aerolínea chárter, con sus 6,7 millones de pasajeros en el año 2006, redujo su flota con 2 aviones menos y, por tanto, bajó su resultado final. Los campos principales de crecimiento fueron los de las conexiones de las ciudades europeas, y según Roland Keppler, director de HLX, responsable de venta y comercialización en TUIfly, esa será también la tendencia para el futuro[169].

En el año 2007 TUIfly estima un transporte de 13,5 millones de pasajeros, con 56 aviones. Actualmente, TUIfly dispone de una oferta de 75 destinos en 17 países y la mayoría al precio de 19,99 euros por persona y trayecto[170]. Con estos datos, TUIfly se

---

167 Fuente: Frenzel, M. (2007): *Bilanzpressekonferenz TUI AG 2007*. Dr. Michael Frenzel, Vorstandsvorsitzender von TUI AG, Hamburg. 19 de Marzo.

168 Fuente: Frenzel, M. (2007): *Bilanzpressekonferenz TUI AG 2007*. Dr. Michael Frenzel, Vorstandsvorsitzender von TUI AG, Hamburg. 19 de Marzo.

169 Fuente: TUI AG (2007): "Neuer Airlineverbund TUIfly mit Passagierrekord für 2006 / HLX Beförderungsleistung stieg im 2006 um 22%". En *Pressebericht von TUI AG*. Hannover. 12 de Enero.

170 Fuente: Billig-Flieger-Vergleich (2007): "Reiseveranstalter TUI wird weltweit zur Nummer Eins". En *www.billig-flieger-vergleich.de*. 19 de Marzo.

sitúa en la tercera posición de las líneas aéreas en Alemania[171]. La segregación de la distribución se divide entre el 60% de la venta directa, el 30% de la venta a los clientes del tour operador TUI y el 10% a los tour operadores externos.

El concepto del modelo de negocio de la nueva compañía aérea TUIfly procede de una mezcla de ambas aerolíneas participantes:

- De la compañía aérea chárter Hapagfly, resulta tanto la asignación de asiento fijo y la posibilidad de reserva de asiento, como el programa de puntos de pasajero frecuente Blue Miles.

- De la compañía aérea de bajo coste HLX, resulta la oferta de los extraordinarios precios bajos, con unos contingentes limitados y la renuncia de las comidas y bebidas gratuitas en los trayectos de corta y media distancia. En los vuelos de larga distancia, como por ejemplo a las Islas Canarias, el catering está incluido en el precio del billete[172].

Para Christoph Müller, director de TUIfly, lo más importante en el diseño del producto de su compañía es la formación modular, es decir, los servicios extras que se pueden obtener contra pago. Los pasajeros pueden elegir entre volar sólamente, que resulta más económico, u obtener un "producto de felicidad completa" ("Rundum-Glücklich-Produkt") como antes, pagándolo aparte[173].

Sin embargo, en el campo turístico existen también opiniones negativas y pesimistas relacionadas con la creación de la nueva línea aérea, que se considera como una compañía, tanto del sector de bajo coste como de chárter. Willi Verhuven, presidente del tour operador alemán Alltours, considera que Altours no puede atribuir a

171 Fuente: TUIfly (2007): "Unternehmen - Historie TUIfly". . En *www.tuifly.com.* 21 de Marzo.

172 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 21 de Marzo.

173 Fuente: Ginten, E. A. (2006): "Wir wollen die Größten in Europa werden". Interview mit TUIfly Chef Christoph R. Müller . En *www.welt.de.* 21 de Diciembre.

sus clientes aterrizar en un avión de TUI y que trastornará sus conexiones de vuelo con las aerolíneas de TUI[174]. El tour operador Alltours está reduciendo las capacidades de vuelos con TUI, actualmente donde puede, y en invierno del año 2007 quiere terminar la colaboración con TUIfly. Pero la condición sería que las aerolíneas Condor, Air Berlin y LTU pudieran colmar lagunas[175].

Otros tour operadores en Alemania como REWE, Jahn Reisen, ITS, Tjaereborg y Schauinsland Reisen, por el momento mantienen una estrategia de diferir la reacción, aunque deben estar preocupados. Habrá que esperar las consecuencias en el mercado de competitividad para los tour operadores, que resultarán de las reacciones de los clientes que compren un viaje con uno de los operadores mencionados, pero que tengan que volar en un avión con el logo de TUI. Pero la cuestión no es sólamente que la marca de los aviones sea TUIfly, sino también todo lo demás, como el billete de vuelo con documentos acompañados de TUI, facturación en el aeropuerto en nombre de TUI, el servicio y entretenimiento a bordo de TUI, etc[176].

Las negociaciones durante los próximos meses entre los grupos de tour operadores con TUIfly seguramente no resultarán fáciles, pero, no obstante, habrá que buscar una solución adecuada y satisfactoria para ambas partes. Actualmente, TUIfly tiene un acuerdo con Air Berlin de compartir los códigos de vuelos (code share). Ambas compañías están examinando la posibilidad de una prolongación del acuerdo, y Chistoph Müller, director de TUIfly, se siente optimista con la relación[177].

El consorcio turístico Thomas Cook, hace cinco años también experimentó el desarrollo del cambio del nombre de su aerolínea Condor. La aplicación de su propio nombre “Thomas Cook” para su subsidiaria Condor no tuvo éxito. Bajo las críticas de

174 Fuente: Der Tagesspiegel (2007): “Alltours fliegt nicht mehr mit Tuifly”. En *der Tagesspiegel.* 18 de Febrero.

175 Fuente: Krane, M. (2007): “Alles TUI, oder was?”. En *fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* N º 5. 1 de Marzo. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

176 Fuente: Krane, M. (2007): “Alles TUI, oder was?”. En *fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* N º 5. 1 de Marzo. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

177 Fuente: Ginten, E. A. (2006): “Wir wollen die Größten in Europa werden”. Interview mit TUIfly Chef Christoph R. Müller . En *www.welt.de.* 21 de Diciembre.

los clientes y otros tour operadores, después de dos años se llevó a cabo, otra vez, el cambio al nombre previo de Condor[178]. Pero en el caso de TUI, la empresa no duda en su estrategia y plan de desarrollo, mostrando sus ambiciones de compensar las pérdidas del negocio con los tour operadores, a través de la venta directa de sus billetes de vuelo[179].

En la conferencia del día del futuro, en la feria internacional de turismo ITB, en Berlín, se presentaron los pros y contras de la fusión en la empresa TUI. Para Raimon Kaufeld, analista del DZ Bank en Alemania, teniendo en cuenta la cuota, aproximadamente del 9%, de pasajeros aéreos de TUI que son de los tour operadores externos, sería contra productivo mandar a los clientes a volar con un avión de TUIfly. Se trata de un producto muy similar, como un paquete de viaje, donde los factores de precio y de marca juegan un papel importante. La pregunta es si en realidad TUI será capaz de compensar las pérdidas del negocio con los tour operadores externos. Precisamente, la amenaza de Hapagfly, aerolínea chárter que hasta el momento opera de forma rentable, podría resbalar en déficit[180].

Michael Gierse, director de fondos de Union Investment en Frankfurt, considera que la fusión de las dos compañías aéreas, chárter Hapagfly y la de bajo coste HLX, es una estrategia de marketing y que no tiene nada que ver con una estrategia a largo plazo. TUI intentó, hace muchos años, unir todas sus líneas aéreas, pero fracasó. Inicialmente, TUI había tenido previsto vender Hapagfly, pero después de ver las consecuencias, TUI tomó la decisión de unir las dos subsidiarias, lo que Michael Gierse considera como "un parto de necesidad"[181].

---

178 Fuente: Focus (2007): "Nicht nur Alltours mag die Airline nicht". En *www.focus.de*. 19 de Febrero.

179 Fuente: Krane, M. (2007): "Alles TUI, oder was?". En *fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* N º 5. 1 de Marzo. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

180 Fuente: Kaufeld, R. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

181 Fuente: Gierse, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

IV.2.3. Reflexiones finales sobre la consolidación del sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Después de la comparación del proceso de consolidación, tanto el ya realizado en unos casos, como el todavía previsto para el futuro en otros, reconocemos fácilmente que las tendencias de alianzas, fusiones y adquisiciones, como formas de unificación de las líneas aéreas, están mucho más avanzadas y desarrolladas en el sector de las líneas aéreas tradicionales que en el de las líneas aéreas de bajo coste. Sin duda, uno de los motivos fundamentales de este resultado es la historia y el mayor tiempo de existencia de las líneas aéreas tradicionales.

Las líneas aéreas tradicionales, por su pertenencia más larga al mercado y, por tanto, quizás más estable, tuvieron que enfrentarse a la existencia de varios obstáculos para poder mantenerse en el ámbito aéreo europeo. Buscando siempre soluciones oportunas para lograr este objetivo, gracias a la larga duración de la operación en el campo de la aviación, las aerolíneas tradicionales obtuvieron más oportunidades para desarrollar posibles cooperaciones, que llevaron finalmente a las unificaciones de las compañías.

Las líneas aéreas de bajo coste en Europa, por su existencia más corta en el mercado, no han tenido todavía la oportunidad suficiente de enfrentarse directamente de forma muy desarrollada o intensa con los problemas y obstáculos del sector aéreo en Europa.

La tendencia de consolidación en el segmento de las compañías aéreas de bajo coste en Europa la destacamos, por tanto, como un asunto importante, con relación al desarrollo futuro del mismo sector, que actualmente, sin embargo, se encuentra en la fase inicial todavía. Las unificaciones en el sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa se extendieron especialmente con el fin de fomentar la oportunidad de operaciones a nivel mundial, es decir, en el sentido de las conexiones de rutas de larga distancia. Como presentamos, ya existen también las primeras especulaciones en el ámbito aéreo sobre la posible extensión de operación de las líneas aéreas de bajo coste europeas hacía los vuelos de larga distancia, como ampliación del negocio operativo de las rutas de corta y media distancia, que se ha desarrollado de una forma muy exitosa

hasta el momento.

En consecuencia, la búsqueda de socios complementarios se debe intensificar a lo largo del transcurso del nuevo fenómeno de bajo coste en Europa en el futuro. Además, analizando el aspecto de la consolidación de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, bajo la visión del acuerdo, mencionado previamente, de cielos abiertos entre la Unión Europea y Estados Unidos, que es muy probable que se lleve a cabo, consideramos que los operadores de bajo coste pueden amenazar nuevamente a las líneas aéreas tradicionales, trasladándose a los vuelos de rutas de larga distancia.

La entrada de las líneas aéreas de bajo coste en el mercado de vuelos de larga distancia y transatlánticos puede suponer un nuevo reto para los operadores tradicionales que, como demostramos en base a los ejemplos prácticos a lo largo de este estudio comparativo, realmente pretenden fortalecer precisamente este segmento del mercado aéreo: el segmento de larga distancia, como escapada de la feroz competencia de los rivales de bajo coste en las rutas de corta distancia en Europa.

IV.3. El estado actual de las líneas aéreas españolas y sus tendencias para el futuro

Después de las primeras descripciones, con respecto a la comparación del marco conceptual y de los modelos de negocio, con el presente y futuro desarrollo de los dos sectores aéreos: tradicional y bajo coste, en el contexto general europeo; pasaremos en este apartado a una presentación del estado actual de las líneas aéreas españolas y sus tendencias para el futuro. El objetivo de la comparación entre las líneas aéreas españolas, que mostramos a continuación, es la observación de los principales y, por tanto, más importantes factores empresariales del ámbito aéreo, que han influido hasta ahora y podrán influir en el futuro, en el desarrollo fundamental de estas compañías aéreas.

Se trata de un paralelismo de los dos conceptos de operación, tanto el tradicional, con los ejemplos de Iberia y Spanair, como el de bajo coste, con los ejemplos de Vueling y Clickair. Nuestra intención es reflejar los aspectos determinantes del desarrollo de estas compañías en el entorno actual de la aviación europea y en base a ellos, prestar atención a la posible visión de futuro.

IV.3.1. Iberia

En el apartado IV.1.4., observamos los factores empresariales fundamentales de Iberia, compañía nacional de España, en cuanto a las tendencias actuales con relación a la consolidación del mercado aéreo en Europa. Ahora, destacamos otros factores de gran importancia de la operación empresarial de Iberia y su entorno, ganando, de esta forma, una comprensión más profunda y detallada, respecto a su evolución.

Según Enrique Donaire, director general de Iberia, el transporte aéreo por fin ha superado ya la crisis que arrastraba desde el año 2001. El tráfico aéreo está en un buen momento. La mayoría de las compañías aéreas han vuelto a tener beneficios. El director general de Iberia distingue las necesidades del cliente y reconoce que las prioridades no son las mismas en cada vuelo (dependen de la duración, si es de corta o de larga distancia), y tampoco cada cliente es igual (depende de si el cliente es ocasional o

empresario, ejecutivo o profesional etc.). Pero, no obstante, admite que durante los últimos años se ha desarrollado una demanda clara y compartida por un gran número de usuarios: que es la demanda por "buenos precios". Por otro lado, opina que el público empieza a darse cuenta de que tan importante como el precio, es la confianza - fiabilidad de la empresa[182].

El número de pasajeros transportados por una línea aérea no se considera como el mejor indicador de la buena marcha de una compañía aérea, refiriéndose a la superación de Iberia por Ryanair y easyJet en pasajeros transportados. No obstante, reconoce que es innegable la penetración de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. De hecho, el plan director de Iberia adelantaba ese desarrollo. Iberia planteaba una estrategia donde las rutas punto a punto perdieran peso en la red, a favor de los vuelos de larga distancia. El largo radio supone aproximadamente el 40% de los ingresos de Iberia y el crecimiento de los pasajeros en cifras de dos dígitos. Los objetivos próximos y la estrategia planteada por Iberia es el estricto cumplimiento del plan director en sus cuatro grandes prioridades que se presentan de la siguiente forma:

- La mejora de los ingresos y la calidad, donde juega un papel fundamental la gran transformación de las clases de negocios.
- Revisar y optimizar la red con la apuesta por el largo radio, donde Iberia va a seguir creciendo a un ritmo importante.
- Reducir los gastos operativos, entre otros aspectos gracias a la renovación de la flota.
- Mejorar la productividad de los recursos, que representa el único aspecto que está pendiente todavía, hasta ponerse de acuerdo con los colectivos.

Hay varias especulaciones sobre el escenario de la consolidación en el sector del transporte aéreo en Europa que presentamos en el apartado IV.1.4., pero según el

182 Fuente: Ramón, D. (2007): "Iberia alquilará aviones con tripulación si no llega a un acuerdo sobre productividad con sus pilotos". Entrevista con Donaire Enrique. En *HostelTur*. Nº 156. Febrero.

director general de Iberia, en el asunto de las fusiones "no hay calendario, ni secuencias, ni mucho menos, ninguna decisión tomada de cara…"[183].

IV.3.2. Spanair

Pasando a la descripción de los factores estratégicos más importantes de la segunda línea aérea tradicional española, Spanair, tomamos como referencia la información primaria presentada en la feria internacional de turismo FITUR de Madrid, en enero del año 2007, donde se presentó un plan de expansión de Spanair, con el objetivo de convertirse en la mejor alternativa orientada al segmento de negocios[184].

Hasta el año 2010 Spanair tiene prevista una consolidación de la compañía como la línea aérea líder orientada al sector de empresas. Como resultado de esta iniciativa, Spanair estrenó nuevas rutas en el mercado español, con horarios adaptados a este segmento de pasajeros, inauguró un sistema exclusivo de facturación y embarque para el Puente Aéreo, y ha creado un producto online especial para empresas. El nuevo servicio puesto en marcha online: www.spanairempresas.com se orienta a la pequeña y mediana empresa (Pymes), ofreciendo una total flexibilidad en los vuelos en clase turista, precios competitivos, descuentos proporcionales en función del volumen de reservas efectuadas, y por un mínimo incremento, la posibilidad de que los pasajeros se beneficien de las comodidades de la clase Business Avant.

Spanair se concentra especialmente en el aeropuerto de Barcelona, que es la principal fuente de expansión, aunque también estrena nuevas rutas desde Madrid. Esta concentración del modelo de negocio en el segmento para los pasajeros de viajes laborales presenta una clara estrategia de empresa para poder mantenerse en el mercado aéreo de alta competitividad.

Spanair apuesta por los clientes que tienen un poder adquisitivo más alto, pero que

183 Fuente: Ramón, D. (2007): "Iberia alquilará aviones con tripulación si no llega a un acuerdo sobre productividad con sus pilotos". Entrevista con Donaire Enrique. En *HostelTur*. Nº 156. Febrero.

184 Fuente: FITUR (2007): *Dossier de prensa de FITUR Feria Internacional de Turismo.* FITUR, Madrid. 31 de Enero.

también tienen que viajar con más flexibilidad y con toma de decisiones muchas veces a corto plazo. Adquirir un billete de avión a corto plazo, supone a menudo una tarifa más alta y, por tanto, más beneficiosa para la compañía aérea. Sin duda, Spanair opta por un segmento del mercado muy interesante y valioso.

IV.3.3. Vueling

Otro participante del mercado Español, Vueling, una línea aérea de bajo coste con sede en Barcelona, apuesta decididamente por unir dos de las principales ciudades españolas, Madrid y Barcelona, con cinco frecuencias diarias y unos precios muy competitivos.

Vueling se presenta como una compañía aérea de "nueva generación". Carlos Muñoz, socio fundador de Vueling y consejero delegado de la compañía [185], argumenta la extraordinaria posición de la compañía con el nuevo concepto innovador. El objetivo es ser diferente a otras líneas aéreas y ofrecer alta calidad y los mejores precios. La línea aérea de "nueva generación", como se define Vueling, quiere garantizar a sus pasajeros una nueva forma de volar con confort y seguridad, con el profesional y amable personal a bordo y todo esto al mejor precio, es decir, pagar menos no equivale a bajar el estándar de servicio[186].

Según un estudio elaborado por la organización europea de consumidores, en Francia, Bélgica, Holanda, Italia, y Portugal Vueling ha tomado la mejor posición entre las líneas aéreas españolas y la posición 23ª de las 110 líneas aéreas analizadas [187]. Los factores determinantes eran la puntualidad, servicio al cliente y la relación entre precio y calidad.

La compañía opta por operar en aeropuertos primarios, que tienen como objetivo

185 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Carlos Muñoz (CEO of Vueling)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Junio.

186 Fuente: Vueling (2006): *Presentación de Vueling en la jornada del congreso de Líneas Aéreas de Bajo Coste*. World Low Cost Airlines Congress, London. 12 de Septiembre.

187 Fuente: Vueling (2006): *Presentación de Vueling en la jornada del congreso de Líneas Aéreas de Bajo Coste*. World Low Cost Airlines Congress, London. 12 de Septiembre.

captar a los clientes de negocio. Los clientes de Vueling se reparten entre el 60% de los pasajeros de ocio y el 40% de negocio[188]. Como línea aérea de bajo coste, Vueling se obliga a sí misma a tener alta productividad, alta utilización de los bienes, distribución directa y altos ingresos adicionales del sector de no aviación (Non Aviation). Además, como la línea aérea de "nueva generación", tres pilares complementarios caracterizan los objetivos de la compañía:

- Empleados altamente motivados que, además de que sean amables, sean capaces de transmitir ese entusiasmo a los clientes.

- Una fuerte marca para complementar la experiencia con los bienes intangibles.

Vueling opta por posicionarse en el mercado como una compañía aérea de marca. Este objetivo lo pretende alcanzar a través de la confianza de los clientes satisfechos. Estar presente en la mente de los pasajeros que hacen la publicidad vía "boca oreja" entre sus familiares, amistades y en el ambiente de trabajo. Ofrecer nuevas actividades innovadoras, que transmitan el espíritu de la compañía aérea de "nueva generación", es la divisa de Vueling. Por ejemplo, organizar un concierto de música a bordo o hacer un regalito a los pasajeros en las nuevas rutas, son unas de las ideas incluidas en la estrategia de Vueling.

A bordo del avión de Vueling y vía Internet online, se realizan miles de encuestas para conocer la satisfacción del cliente, que se posiciona en un 98,5% de los pasajeros[189]. Skytrax[190] sitúa a Vueling entre las tres primeras líneas aéreas de bajo coste en Europa, con una valoración de tres estrellas sobre cinco.

Para poder conseguir los objetivos previstos y tener una fuerte posición en un

188 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Carlos Muñoz (CEO of Vueling)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Junio.

189 Fuente: Vueling (2006): *Presentación de Vueling en la jornada del congreso de Líneas Aéreas de Bajo Coste*. World Low Cost Airlines Congress, London. 12 de Septiembre.

190 Fuente: Skytrax (2006): "SKYTRAX AWARDS - AIRLINE EXCELLENCE: 2006". En *www.airlinequality.com*. Study Skytrax Business Reasearch Group, London.

mercado tan competitivo, Vueling decidió salir a bolsa el 1 de Diciembre del año 2006[191]. Con su salida a bolsa, Vueling, que se convirtió en la primera aerolínea de bajo coste en cotizar en la bolsa española y en la segunda aerolínea por detrás de Iberia, pretende potenciar el prestigio, la transparencia y la imagen de su marca, así como facilitar la desinversión parcial de algunos de sus actuales accionistas. La compañía utiliza los recursos captados mediante la ampliación de capital para financiar su estrategia de crecimiento.

IV.3.4. Clickair

Otro participante del sector de la aviación de bajo coste español, es la joven compañía aérea Clickair, que es una subsidiaria de la línea nacional Iberia. En la compañía aérea Clickair participan también otros cuatros socios: Nefinsa, Iberostar, Quercus Equity y Cobra. No obstante, Iberia tiene mayores derechos políticos y sociales debido a su mayor inversión económica[192].

Clickair tiene su base operativa en el aeropuerto de Barcelona El Prat. Sus vuelos los inició con tres aviones y espera contar con 30 aparatos en el año 2008[193]. El Prat de Barcelona es el aeropuerto donde Iberia está sufriendo más competencia. Al principio Clickair comparte algunas rutas con Iberia, por otro lado, los pasajeros de los vuelos con Clickair pueden aprovechar la tarjeta de fidelidad de Iberia Plus.

La plantilla varía de la de Iberia y se planifica disponer aproximadamente de mil empleados dentro de tres años[194]. Los objetivos planteados por Alex Cruz, director general de Clickair, se fijan en 10 millones de pasajeros anuales y una red de 55 destinos españoles y europeos, con 70 rutas, situando a la subsidiaria de Iberia como la segunda aerolínea en el territorio nacional y la cuarta gran línea aérea de bajo coste en

191 Fuente: Galdón Beatriz P. (2006): "Vueling despega con un alza de 10%". En diario *Cinco Días*. 2 de Diciembre.

192 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

193 Fuente: Romero de Ávila (2006): "Iberia aprovecha el gancho de Internet con la nueva Clickair". En diario *El Mundo*. 25 de Julio.

194 Fuente: *www.hispanidad.com*

Europa[195].

Alex Cruz considera que la clave del éxito de una aerolínea se debe a la libertad de gestión y la independencia respecto de la matriz. La flexibilidad, alcanzada a través de una esquelética estructura de costes, que tiene como resultado una ventaja competitiva, posiciona las iniciativas de competencia como secundaria. Según él, Clickair hará lo que nadie ha hecho: "operar rutas nuevas y volar a destinos a los que ninguna aerolínea de bajo coste ha llegado"[196]. En la entrevista realizada con Alex Cruz por Air Scoop, el director general de Clickair declara: "la principal razón del éxito del modelo de negocio de las aerolíneas de bajo coste es, aparte de las bajas tarifas, la optimización del número de vuelos diarios, alto nivel de ventas directas y estructura general de costes que es sensiblemente inferior a la media de las cifras de las aerolíneas tradicionales - con la excepción de los costes de seguridad y de la calidad del mantenimiento técnico"[197].

El estado actual de la planificación indica la operación de rutas domésticas, principalmente, conectando el norte con el sur y/o el este con el oeste, las conexiones de Europa con el Norte de África desde Barcelona y desde otras ciudades en la costa y, por último, rutas de media y larga distancia hasta de cuatro horas de duración y que abarquen mercados que no se han abierto antes por las aerolíneas de bajo coste, como los países de la cuenca mediterránea y Rusia. Por otro lado, operaciones de rutas nocturnas maximizarán la utilización de los aviones de la compañía[198].

La nueva compañía de bajo coste invierte 120 millones de euros, entre los años 2006 y 2009, para la puesta en marcha de la nueva aerolínea y la consolidación de su

195 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Alex Cruz (CEO of ClickAir)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Febrero.

196 Fuente: Arce J. Sánchez y Pujol, I. (2006): "Clickair será la aerolínea líder de Barcelona". En diario *Expansión.* 2 de Octubre.

197 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Alex Cruz (CEO of ClickAir)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Febrero.

198 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Alex Cruz (CEO of ClickAir)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Febrero. Arce J. Sánchez y Pujol I. (2006): "Clickair será la aerolínea líder de Barcelona". En diario *Expansión*. 2 de Octubre.

proyecto[199]. Según el director general de Clickair, Alex Cruz, la nueva línea aérea de bajo coste en España está lista para el desafío de gran competencia con Vueling, easyJet y Ryanair. Considera que el mercado español en el año 2008 será diferente y que Clickair será el líder del mercado. Los inversores están completamente convencidos de que la nueva compañía presenta una excelente plataforma para el crecimiento europeo y están insistiendo con el apoyo de sus grandes empresas, para que esto se cumpla[200].

En relación a la consolidación del mercado aéreo, el director de Clickair considera que está claro que en el futuro no habrá tantas líneas aéreas de bajo coste como hay ahora. Se espera una gradual consolidación del mercado, pero no sólamente en el sector de bajo coste, sino también en él de las aerolíneas tradicionales pequeñas y medianas. Clickair considera que tiene oportunidades para reducir los costes en varias áreas del proceso.

199 Fuente: La Rioja (2006): "Clickair empieza a operar en Barcelona con 22 vuelos". En *www.larioja.com.* 1 de Octubre.

200 Fuente: Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Alex Cruz (CEO of ClickAir)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Febrero.

IV.4. Subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa

La alternativa por la que optó Iberia, y otras líneas aéreas nacionales más en Europa, de crear una subsidiaria en el sector aéreo de bajo coste, podemos considerarla como la confirmación de que los antiguos operadores del sector aéreo tradicional han reconocido que no pueden ignorar las nuevas tendencias y oportunidades del mercado, y menos todavía, los deseos de los consumidores de demandar billetes de bajo precio.

El nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa ha puesto en riesgo las líneas aéreas tradicionales existentes y, por tanto, ellas se ven obligadas a reaccionar ágilmente a los cambios actuales. Una nueva tendencia en el sector aéreo en Europa, como respuesta a la demanda de los clientes, es “luchar contra la competencia con las mismas armas”, es decir, el establecimiento de sus propias líneas aéreas de bajo coste por los operadores tradicionales.

Analizando el desarrollo del fenómeno de las subsidiarias de bajo coste desde el principio, consideramos que las primeras reacciones y sus consecuencias para las líneas aéreas tradicionales en cuanto a la creación de las subsidiarias fueron muy diferentes. A continuación, haremos una breve descripción de los ejemplos del nuevo fenómeno en el mercado aéreo en Europa, de la formación por las compañías aéreas tradicionales, como matrices, de sus propias compañías aéreas de bajo coste, como subsidiarias.

IV.4.1. Ejemplos de las subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa

Go Fly

British Airways, la aerolínea más grande del Reino Unido y la segunda más grande de Europa, estableció en el año 1998 la aerolínea de bajo coste Go Fly para poder competir en el sector de vuelos económicos que se había desarrollado tan rápidamente. Desgraciadamente, después de cuatro años de operaciones exitosas, la

aerolínea fue vendida para fusionarse con easyJet[201]. El motivo de la venta fue el de evitar la competencia interna[202].

Transavia.com

La línea aérea nacional francesa, Air France, al principio no expresaba ninguna intención de establecer una subsidiaria de bajo coste, pero hoy se encuentra en fase de lanzamiento de una compañía aérea francesa de bajo coste, transavia.com, junto con la filial de KLM, aerolínea nacional de Holanda. El objetivo del grupo Air France - KLM es ocupar un nuevo segmento del mercado en Francia y responder a la demanda de los profesionales del mercado de viajes de ocio[203].

Germanwings

También Lufthansa, aerolínea nacional de Alemania, inicialmente no tuvo previsto fundar una aerolínea en el sector de bajo coste[204]. Después de la influencia de Eurowings, en la que Lufthansa participa con una cuota del 49%, en Octubre del 2002 establecieron una filial de bajo coste llamada Germanwings[205].

Centralwings, SnowFlake

Pasando ahora al mercado de Europa Central, la aerolínea nacional de Polonia, LOT, después del fracaso de la línea aérea de bajo coste independiente Air Polonia, creó su subsidiaria de bajo coste, Centralwings.

---

201 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*.

202 Fuente: Air Scoop (2006): "Advantages and Disadvantages of Being a Legacy´s Daughter". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter.* London. 10 de Febrero.

203 Fuente: Roissy (2006): "Air France y transavia.com confirman el lanzamiento de una nueva compañía aérea que ofrecerá vuelos de medio recorrido internacional en el mercado de viajes de ocio". Comunicado de prensa. En *www.airfrance.com.* 27 de Noviembre.

204 Fuente: Air Scoop (2006): "Advantages and Disadvantages of Being a Legacy´s Daughter". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter.* London. 10 de Febrero.

205 Fuente: *www.billig-flieger-vergleich.de*

SAS, aerolínea multinacional de Dinamarca, Noruega y Suecia también estableció su propia compañía de bajo coste, SnowFlake.

Clickair

A finales del año 2006, como demostramos en el apartado anterior, la línea aérea nacional de España, Iberia, no dejó la participación en el segmento del mercado con los buenos resultados previstos e inauguró su filial de bajo coste, Clickair. Según Alex Cruz, director general de Click Air, la clave del éxito de una aerolínea se debe a la libertad de gestión y la independencia respecto de la matriz[206].

IV.4.2. Reflexiones finales sobre las subsidiarias de las líneas aéreas tradicionales en el sector aéreo de bajo coste en Europa

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

No obstante, el apoyo económico prestado por las matrices representa buenas oportunidades para las subsidiarias de bajo coste en el mercado aéreo. Los beneficios, como por ejemplo, el uso de los centros de entrenamiento y educación, los centros de mantenimiento técnico y varios más, ofrecen una ventaja competitiva frente a las otras líneas aéreas de bajo coste totalmente independientes. Inversiones directas dedicadas a las subsidiarias de bajo coste por parte de sus matrices resultan, sobre todo, como consecuencia de encontrarse en una situación de riesgo y de una posible gran pérdida de las cuotas de mercado.

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

[206] Fuente: Arce J. Sánchez y Pujol, I. (2006): “Clickair será la aerolínea líder de Barcelona”.

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

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

En diario *Expansión.* 2 de Octubre.

IV.5. Segmentación en el mercado de las líneas aéreas tradicionales en Europa en base al ejemplo de Lufthansa

Por todo lo presentado hasta ahora en este trabajo de investigación, concluimos que la influencia del impacto de las líneas aéreas de bajo coste en la aviación europea ha resultado difícil para las compañías aéreas tradicionales. Especialmente en este capítulo sobre los cambios en ambos sectores aéreos, dedicamos una gran atención a las diversas estrategias defensivas por parte de las líneas aéreas tradicionales frente a las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Siguiendo con la presentación de la ampliación permanente de ideas nuevas e innovadoras para proteger su posición en el mercado aéreo por las líneas aéreas tradicionales, reflejamos, a continuación, otras opciones para el desarrollo de las antiguas compañías aéreas europeas con relación a la segmentación del mercado, basándonos en el ejemplo del grupo alemán Lufthansa.

Empezamos con una breve descripción de los principales rivales de Lufthansa en su entorno nacional. Los competidores alemanes de esta aerolínea, tanto directos como indirectos, son:

Air Berlin

Precisamente después de la adquisición de la compañía aérea Dba (Deutsche British Airways), Air Berlin ha fortalecido su posición en el mercado nacional. El 90% de los 4,3 millones de pasajeros transportados por el operador Dba corresponde a las conexiones nacionales y el 70% representan a los clientes de negocio. Air Berlin junto con Dba ofrece un programa de puntos de pasajero frecuente.

Martin Gauss, director de Dba, considera el posicionamiento de Dba como una Business Low Fare Airline (línea aérea business de bajo precio), y no como una línea aérea de bajo coste. Con la concentración en el segmento de los clientes de negocio, la compañía nacional Lufthansa es su competidor principal[207].

[207] Fuente: Jegminat, G. y Schmidt, L. (2006): “Die dritte Welle rollt”. En *fvw International* -

TUIfly

Con su programa de puntos de pasajero frecuente Blue Miles y la concentración del producto en las rutas turísticas, empresas medianas y conexiones entre ciudades, tanto dentro del territorio alemán como fuera del país, se sitúa en posición de otro competidor de Lufthansa[208].

Germanwings

Tiene a bordo un 42% de pasajeros de negocios. Con respecto al transporte europeo descentralizado existe una competencia interna con la matriz Lufthansa[209].

El estado de la competencia en el sector aéreo en Europa ha producido un gran desafío para los directivos de las aerolíneas tradicionales, que tienen que proponer la defensa contra las líneas aéreas de bajo coste. El transporte aéreo es un sector de gran crecimiento y, por tanto, sobre todo las aerolíneas tradicionales, que se aprovechan de sus experiencias previas, deben sacar los mejores beneficios. Después de la caída en Septiembre del año 2001[210], algunas compañías aéreas tradicionales se han recuperado y operan de forma rentable. No obstante, persiguen una estrategia de cambios permanentes y adaptaciones al nuevo desarrollo y tendencias de la oferta y demanda del mercado aéreo en Europa.

Uno de los líderes en el segmento de las líneas aéreas nacionales en Europa es la compañía Lufthansa, cuyos rivales principales en el mercado alemán acabamos de mostrar. Lufthansa, el líder de la alianza Star, por todo lo que expondremos a

Das Magazin für Touristik und Business Travel. Nº 26. 27 de Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

208 Fuente: Jegminat, G. y Schmidt, L. (2006): "Die dritte Welle rollt". En *fvw International - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* Nº 26. 27 de Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

209 Fuente: Jegminat, G. y Schmidt, L. (2006): "Die dritte Welle rollt". En *fvw International - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* Nº 26. 27 de Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

210 El 11 de Septiembre del 2001 se produjeron los atentados contra las Torres Gemelas del Centro Mundial de Intercambio (World Trade Center), ubicada en la isla Manhattan corazón comercial y centro de negocios de la ciudad de Nueva York.

continuación, no está dispuesta a perder su posición en el mercado europeo, aunque actualmente tiene que superar algunos obstáculos, como la subida del precio del petróleo, el acuerdo de cielos abiertos entre la Unión Europea y Estados Unidos, las capacidades limitadas en los principales aeropuertos en Alemania y pocas perspectivas de mejora, etc. Para el grupo Lufthansa, el desarrollo de una estrategia adecuada con el objetivo de obtener un éxito a largo plazo es, desde luego, una tarea compleja, pero según los últimos resultados financieros, un propósito logrado y con buenas perspectivas para el futuro.

Resultados financieros de Lufthansa

Según Stephan Gemkov, miembro de la junta directiva de Deutsche Lufhnasa AG, el lema es "el éxito a través de la fortaleza". Para Stephan Gemkow, el fuerte aumento del 9,9% en la facturación de 19,849 mil millones de euros representa un resultado mejor del que se había previsto en el mes de Octubre del año 2005. Para el año 2006 el beneficio operativo de 845 millones de euros representa un crecimiento de un 46,4%. El resultado del consorcio de 803 millones de euros representa un crecimiento del 77,3%, que refleja el éxito de la integración de la compañía aérea Swiss. Lufthansa transportó en el mismo año 2006 un número record de 53,4 millones de pasajeros, lo que representa un incremento del 4,2%[211], empleó 2,5 mil personas y la acción en bolsa subió un 67%, representando una capitalización bursátil de 9,548 mil millones de euros en el día 31 de Diciembre de 2006[212].

El crecimiento en la facturación en el campo de las actividades del transporte de los pasajeros es resultado sobre todo de:

- aumento de la cifra de los pasajeros transportados
- mejora de la mezcla de los pasajeros

211 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

212 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

- los suplementos de combustible
- incluida por primera vez en el año 2006 la facturación del grupo Eurowings con Germanwings en el campo de actividades de Lufthansa.

La ejecución de la consolidación de la aerolínea Germanwings al final del año 2005 produjo una facturación adicional de 515 millones de euros para el año 2006[213].

Para el presidente de Lufthansa, Wolfgang Mayrhuber, el concepto de toda la gama del producto de la compañía funciona bien. Las ofertas y servicios individuales concuerdan para cada ocasión e incluyen las siguientes tarifas de:

- ganga de 99 euros
- Lufthansa Classic (Lufthansa clásica)
- Business y First Class (clase business y primera clase)
- Lufthansa Private Jet Service (servicio privado de jet)

Es decir, la oferta de vuelos se ha complementado y responde a todos los tipos y deseos de los clientes[214].

En el año 2006 todas las zonas de tráfico mundial se desarrollaron en el caso de Lufthansa de forma positiva, no obstante, existen diferencias entre los medios. La ampliación del producto BetterFly en Europa ha producido un crecimiento en la facturación de un 5,6%[215]. Con el desarrollo y la introducción del nuevo programa en el tráfico europeo, Lufthansa ha respondido por un lado, a la demanda de sus clientes por

213 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

214 Fuente: Mayrhuber, W. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Wolfgang Mayrhuber, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

215 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

tarifas de vuelos especialmente baratas y, por otro, tomó medidas exitosas en el campo de la competencia con las líneas aéreas de bajo coste en Europa[216].

No obstante, el desarrollo del tráfico continental está atenuado y, por tanto, crece de forma moderada. Adicionalmente, en base al aumento de la sensibilidad del precio y otras obligaciones de ahorro, cambian las preferencias de los clientes hacia la tendencia de los billetes de bajo precio. Es en este segmento precisamente, en el que las líneas aéreas de bajo coste muestran su crecimiento desproporcionado. La integración de los países de Europa del Este abre oportunidades de expansión, donde sobre todo crece el tráfico de los clientes de negocio. Hasta el año 2010 se espera un incremento del tráfico aéreo en los nuevos países de la Unión Europea de más de un 30%, según Eurocontrol, autoridad europea de seguridad aérea[217].

En todas las regiones intercontinentales, pero sobre todo en el continente americano, el promedio de facturación de Lufthansa se pudo incrementar gracias al aumento de la demanda en la primera clase y clase business[218]. Con la oferta en el segmento premium, sobre todo en las conexiones de larga distancia, Lufthansa se ha posicionado a la cabeza de la competencia[219].

La liberalización del tráfico aéreo en países anteriormente fuertemente reglamentados apoya el crecimiento del transporte intercontinental. Se muestra un gran crecimiento en países como China o India. En el tráfico aéreo en América, Lufthansa siguió en el año 2006 con la optimización y consolidación de la oferta de los trayectos. En particular, se redujeron las capacidades en las conexiones turísticas del Sur de

216 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

217 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

218 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

219 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

América, a favor de la extensión de los trayectos en América del Norte y Asia[220].

Según Stephan Gemkow, miembro de la junta directiva de Lufthansa, la concentración, especialmente en los pasajeros premium en los vuelos de larga distancia, muestra el éxito de la estrategia. Así que en el año 2006 la cuota absoluta de los pasajeros premium creció hasta un 19% y sus cuotas en la venta a un 50%. Por tanto, en los últimos tres años la cuota de facturación premium subió unos 10 puntos porcentuales. Con estos buenos resultados, Lufthansa tiene prevista una intensificación de su oferta en este segmento[221].

Nuevos servicios en las dos primeras terminales de lujo en Europa

Los clientes que compran un billete de primera clase o los que tienen el estatus del senador[222] reciben de Lufthansa, desde Diciembre del año 2004, un servicio muy innovador y especial para el mercado europeo. En el aeropuerto internacional de Frankfurt, Lufthansa invirtió en la construcción de una Terminal de lujo. Los clientes de primera clase tienen sus asistentes personales durante su estancia en el aeropuerto, el check-in lo realizan en casa y el camino al avión lo efectúan en una limusina Mercedes de clase S o en un Porsche Cayenne.

La Terminal tiene el ambiente de un hotel de lujo. La oferta incluye salas de relax, de descanso con camas, baños con duchas y bañeras, barras con muchas variedades de bebidas alcohólicas (ej. sólamente 70 variedades de Whisky), restaurantes muy exclusivos, lounge de cigarros, etc.

Adicionalmente, en los aviones de larga distancia, pusieron nuevos tipos de asientos de descanso y en los de distancia corta, como norma, se dejan varios asientos libres para que los pasajeros tengan más espacio. Para resumirlo en un slogan, se ofrece

220 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

221 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

222 El estatus del senador tienen pasajeros que acumulan 600 mil de puntos Miles & More con Lufhansa o sus socios de alianza Star.

el mejor servicio para los mejores clientes[223]. En el año 2006 se realizó un crecimiento de un 50% con relación al año anterior en este segmento[224].

El objetivo que se propuso con la apertura de esta Terminal de lujo, de obtener una cuota del 20% en el segmento de la clase primera y business, se ha conseguido. Se trata de una influencia muy importante, teniendo en cuenta que el billete de primera clase de Frankfurt a Nueva York cuesta 6.223 euros[225].

La segunda Terminal de lujo en Europa está actualmente en construcción en el aeropuerto de Munich en Alemania. La exitosa oferta de Lufthansa Private Jet Service (servicio privado de jet) se extiende a un servicio de limusina, con lo cual el servicio de viaje ya puede empezar o terminar directamente en la puerta de casa[226]. Este servicio tan individual y exclusivo se ha establecido con gran éxito en el mercado y, sobre todo, ha sido muy bien recibido por los clientes de Europa y Estados Unidos. La tasa de crecimiento del número de pasajeros en este segmento en el año 2006 fue de un 13%, y la satisfacción de los clientes sobre el 90%. La ganancia de nuevos clientes y la conexión con el aeropuerto giratorio de Zurich en Suiza ha posicionado a Lufthansa Private Jet (servicio privado de jet), después de dos años de operación, como uno de los principales operadores de los vuelos con jets privados en Europa[227].

Concentración del negocio en el segmento premium

En caso de aprobación del acuerdo de cielos abiertos entre los países de la Unión Europea y Estados Unidos, los expertos aéreos cuentan con unos graves cambios en el

223 Fuente: Flottau, J. (2005): "Lufthansa packt Strategiewechsel an". En *Welt am Sonntag.* 2 de Febrero.

224 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

225 Fuente: Flottau, J. (2005): "Lufthansa packt Strategiewechsel an". En *Welt am Sonntag.* 2 de Febrero.

226 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

227 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

campo de la aviación. También Lufthansa podría aprovecharse de alguna forma del nuevo cambio en el desarrollo del mercado. Para uno de los directivos del grupo Lufthansa, el consorcio examinará la incorporación de nuevos trayectos de vuelo en todas partes donde haya buena clientela de negocios y comparativamente mal servicio.

Según los analistas del sector aéreo, Lufthansa actualmente mira en particular hacia las metrópolis del Sur de Europa como Milán y Madrid, para extender su negocio con vuelos sobre el Atlántico[228]. En el campo de los cambios aéreos, cada día más frecuentes, relacionados con la política y estrategias de las compañías aéreas en Europa, Lufthansa pone más atención a Italia y a España como centro de su enfoque. Como presentamos en los apartados anteriores, no dejan de existir varias especulaciones relacionadas con la integración de Alitalia e Iberia en el futuro y precisamente en conexión con el consorcio de Lufthansa. Actualmente no hay ninguna decisión en concreto, pero, no obstante, la habrá en el futuro, igual a favor o en contra de las especulaciones actuales.

Presencia en el segmento de bajo coste

Para Stephan Gemkow, está claro que el extraordinario crecimiento de Lufthansa en el año 2006 había estado influido, entre otros factores, tanto por el positivo desarrollo cíclico, más altos suplementos de combustible, como por la reforzada concentración en el segmento premium.

No obstante, el directorio del consorcio de Lufhansa pretende, para el año 2007, un crecimiento del resultado operativo sobre todo fortaleciendo el ahorro de los costes[229]. Los aeropuertos giratorios de Frankfurt y Munich operan un 78% del tráfico de Lufthansa. Pero también la aerolínea nacional alemana ofrece conexiones punto a punto a través de sus actividades en el segmento del bajo coste con su subsidiaria Germanwings que opera desde el año 2002 de forma continuamente creciente. Germanwings, con sus 43 destinos en toda Europa, transportó 7,1 millones de pasajeros

228 Fuente: Handelsblatt (2007): “Lufhansa wählt die Offensive”. En *Handelsblatt*. 24 de Marzo.

229 Fuente: Finanznachrichten (2007): “Deutsche Lufhansa AG: halten (Nord LB)”. En *www.finanznachrichten.de*. 26 de Enero.

en el año 2006, lo que representa una tasa de crecimiento de un 31,2%[230].

Objetivo de reducción de costes

En el año 2004 Lufthansa inició un plan de acción, con el objetivo de reducir los costes en 1,2 mil millones de euros hasta final del año 2006, que finalizó con éxito, e incluso el ahorro ascendió a una cuota total superior a 1,23 mil millones de euros. Las condiciones del marco del mercado han cambiado. Varios factores, como por ejemplo la subida del precio del petróleo, determinan la necesidad de un reajuste[231].

La compañía Lufthansa ha bajado las comisiones de los costes de venta y ha logrado ahorros de costes a través de la subida de la cuota de comercialización online[232]. La productividad de los empleados ha mejorado con una tasa de crecimiento de un 6,8% y los costes unitarios han bajado un 1,2%[233]. No obstante, el asunto del ahorro de los costes se encuentra en el centro de la estrategia permanente de Lufthansa, tanto ahora como en el futuro.

Modernización y extensión de la flota

La tendencia de la consolidación del mercado aéreo en Europa, bajo la opinión de varios expertos del sector, parece ser un fenómeno imparable. Precisamente por eso, el consorcio Lufthansa pretende fortalecer su fuerte posición junto con sus socios. Para lograr este objetivo, la compañía tomó varias medidas e iniciativas en su estrategia para un desarrollo exitoso en el futuro.

A causa del retraso de la entrega del avión tipo Aibus A380, del que Lufthansa

230 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

231 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

232 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

233 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

pidió 15 aparatos en Diciembre del año 2001, para evitar estrechamientos de capacidad, pidió 5 Airbus A330 y 7 Airbus A340-600, con entrega para el verano del 2008. Con el objetivo de la modernización de la flota existente y, al mismo tiempo, para facilitar el crecimiento pretendido conforme al mercado en las conexiones intercontinentales, en Diciembre del año 2006 Lufthansa pidió en total 20 aviones del tipo Boeing 747-8, con fecha de entrega prevista para el año 2010[234].

Con relación al tráfico continental para modernizar y extender la flota, Lufthansa ordenó 30 aviones de la familia Airbus A320. La introducción de estos aviones se efectúa en el año 2007. Con el foco de la reducción de costes de combustible, gastos de explotación y obtención de la más grande flexibilidad en cuanto a la utilización y crecimiento, Lufthansa contribuye con sus órdenes de nuevos aviones no sólamente a su rentable futuro desarrollo, sino también a la activa política medioambiental[235].

Nuevos servicios complementarios para mejorar la oferta

Con el objetivo de mejorar la calidad del servicio para los clientes de Lufthansa, pero al mismo tiempo lograr la reducción de los costes, se pretenden unos cambios en los procedimientos en tierra. Unos de los ejemplos son la introducción de la tecnología de 2D de códigos de barras para la facturación, el perfeccionamiento de las máquinas de check-in y el check-in desde casa u otros sitios libres.

Simultáneamente, Lufthansa sigue desarrollando la diversificación de los productos y servicios consecuentemente, por ejemplo, para los clientes del programa de puntos de pasajero frecuente Miles & More se ofrecen nuevos servicios móviles, con la posibilidad de cambio de reserva a través de un SMS vía teléfono móvil, u otros más[236].

234 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

235 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

236 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

Extensión de alianza Star

La alianza Star es el líder mundial de las alianzas de las líneas aéreas, que incluye 21 compañías. La integración de Air China, Shanghai Airlines y Turkish Airlines en la alianza Star[237] extiende el acceso al importante mercado del continente asiático, que tiene un gran potencial de crecimiento. Para Li Jiaxiang, presidente de Air China Ltd., el acuerdo es un resultado de "ganar - ganar" para ambas partes, indicando que ninguna compañía de aviación puede alcanzar un vasto mercado sin la cooperación[238]. Precisamente, a través del consecuente desarrollo del concepto de dos aeropuertos giratorios en Pekin y Shanghai, la alianza Star ganará una ventaja significante[239].

Turkish Airlines, con su base en Estambul, ofrece a la alianza Star la oportunidad del desarrollo de un aeropuerto giratorio, que conectará el continente europeo con el asiático[240].

Descentralización del negocio operativo

En la política de estrategia de Lufthansa, con relación a los aeropuertos giratorios de Frankfurt y Munich, se han puesto claros objetivos de ajustar mejor la gestión de redes a la demanda del mercado. Por tanto, se descentraliza el negocio operativo de la compañía, con una asignación de la flota y de los departamentos de gestión y control a los directores Karl - Rudolf Rupprecht, responsable del aeropuerto de Frankfurt y Karl - Ulrich Garnadt, responsable del aeropuerto de Munich.

Adicionalmente, además de los dos pilares presentados, se forma una división entre el aeropuerto giratorio de Zurich y el tráfico europeo descentralizado (non hub) con el responsable Christoph Klingenberg. Todos los directores responsables de los tres

237 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 29 de Marzo.

238 Fuente: www.xinhuanet.com

239 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

240 Fuente: Turkish Airlines (2006): "Turkish airlines to join star alliance". En *Press Release of Turkish Airlines.* Istambul. 9 de Diciembre.

aeropuertos giratorios y del tráfico europeo descentralizado actúan de forma independiente uno de otro, así que las posibles interferencias en un aeropuerto giratorio no afectarán al otro[241].

Sobre ellos, los proyectos de Lufthansa presentan una estrecha cooperación con los explotadores de los aeropuertos giratorios, con el objetivo de fortalecer la capacidad de competir[242]. Una participación de Lufthansa en la empresa Fraport, que gestiona el aeropuerto giratorio de Frankfurt, es uno de los objetivos principales. Existe una dependencia para la compañía aérea tanto del lugar Frankfurt, como de Fraport, con respecto a los costes, nivel y diferenciación de calidad y eficiencia. Las expectativas de Lufthansa de la participación en Fraport son, sobre todo, la influencia en la estrategia e inversión en el negocio principal, mejor entendimiento del sistema y tener en el centro de interés los clientes y la calidad[243].

Expansión de Germanwings

Como otra medida de pretender fortalecer su fuerte posición en el mercado tan competitivo, Lufthansa inauguró la mencionada previamente subsidiaria de bajo coste Germanwings. Los objetivos previstos para el año 2007, de transportar 8 millones de pasajeros y un crecimiento en la facturación de un 15% frente al año 2006, demuestran propósitos bastante ambiciosos[244]. Klaus Martin Enders, responsable de Marketing en Germanwings, en la entrevista realizada, consideró que la compañía operará 26 aviones en el año 2007, eso representa un aumento de 3 aparatos. Germanwings volará desde cuatro aeropuertos giratorios Colonia, Stuttgart, Berlín y Hamburgo a más de 60 destinos. En los dos primeros aeropuertos giratorios de Colonia y Stuttgart

241 Fuente: Jegminat, G. y Schmidt, L. (2006): "Die dritte Welle rollt". En *fvw International - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* Nº 26. 27 de Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

242 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

243 Fuente: Lufthansa A.G. (2005): "Anteilserwerb Fraport". En *www.lufthansa-financials.de.* Frankfurt. 28 de Octubre. Pp.1-7.

244 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

Germanwings es la compañía líder, y en el futuro tiene propuesto mejorar bastante su posición en los otros dos aeropuertos giratorios de Berlín y Hamburgo. La subsidiaria de Lufthansa pretende operar varios destinos estratégicos en el Este y Sur - Este de Europa, pero también como segunda parte, está prevista la apertura de nuevas rutas en la zona del mar Mediterráneo, países como Grecia, Malta y Sur de Italia[245].

Buenos resultados en el segmento del transporte de pasajeros

El segmento del transporte de pasajeros, como hemos demostrado, logró un buen resultado de desarrollo y crecimiento. El resultado operativo fue de 409 millones de euros, 203% más en comparación al año anterior. La consolidación de Eurowings y Germanwings contribuyo con 36 millones a este resultado final[246], que representa una base inicial para un exitoso negocio en el futuro, teniendo como condición una estabilidad general de la situación económica.

Otros segmentos del consorcio Lufthansa

Otros segmentos del consorcio Lufthansa son:

- Logística
- Técnica
- Servicio de Información Tecnológica (IT-Service)
- Catering

Todos estos segmentos de servicio presentan ganancias operativas en el año 2006[247]. Aunque en los años 2003 y 2004 Lufthansa Cargo había sufrido graves

245 Fuente: Enders, K.M. (2006): Entrevista personal con Klaus Martin Enders, Germanwings. WTM, World Travel Market, London. 7 de Noviembre.

246 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

247 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

problemas de estructura y competencia, con un programa "Excelencia y Crecimiento" (Excellence and Growth), Lufthansa Cargo se propuso despedir al 10% de la plantilla hasta el año 2008. Este programa tiene previsto producir un resultado de 233 millones de euros[248]. Lufthansa Technik (Lufthansa Técnica) ganó 48 clientes nuevos en el año 2006, firmó importantes contratos y amplió su compromiso en Asia. Las nuevas patentes registradas y los clientes y sistemas de gestión de los procesos basados en Internet representan la riqueza de las ideas de los ingenieros de Lufhansa Technik (Lufthansa Técnica), que permiten fortalecer la posición en el mercado y seguir desarrollando su éxito[249].

El segmento de Catering, con un resultado de 50 millones de euros, una subida desde los 5 millones en el año anterior 2005, muestra el éxito de la reestructuración[250]. Volviendo a los años anteriores, este segmento de Catering acumulaba pérdidas. Los problemas principales habían sido el ahorro de las aerolíneas de Estados Unidos en los servicios a bordo en los vuelos nacionales. En las clases económicas de estos vuelos se había cancelado totalmente el servicio de catering[251]. Con el esperado crecimiento del mercado en los continentes asiático y europeo y con los producidos efectos de las medidas de reestructuración en los Estados Unidos, se espera un mayor incremento todavía en el resultado operativo del año 2007[252].

Participación de Lufthansa en la aerolínea Condor

El consorcio turístico Thomas Cook AG es la matriz del tour operador Thomas

248 Fuente: Flottau, J. (2005): "Lufthansa packt Strategiewechsel an". En *Welt am Sonntag.* 2 de Febrero.

249 Fuente: Mayrhuber, W. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Wolfgang Mayrhuber, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

250 Fuente: Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

251 Fuente: Flottau, J. (2005): "Lufthansa packt Strategiewechsel an". En *Welt am Sonntag.* 2 de Febrero.

252 Fuente: Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

Cook, de la compañía aérea Condor y otras subsidiarias. Lufthansa AG participaba con una cuota de un 50% en este grupo hasta el 22 de Diciembre del año 2006, fecha en la que vendió su participación a Karstadt Quelle AG por 800 millones de euros. Con este acuerdo la empresa alemana Karstadt Quelle AG obtuvo una participación del cien por cien en Thomas Cook AG[253].

Sin embargo, al mismo tiempo, se efectuó la firma del acuerdo sobre el incremento de la participación del consorcio Lufthansa AG en la aerolínea Condor del 10 al 24,9% y recibió la participación de Condor en la compañía turca SunExpress. Los dos consorcios de Lufhansa AG y Kartstadt Quelle AG firmaron acuerdos con el objetivo de los derechos de preferencia para la compra de la restante participación del 75,1% de Karstadt Quelle AG en Condor dos años después de la firma del contrato, que se efectuó oficialmente el día 9 de Febrero del 2007. Este acuerdo tiene la intención de asegurar en el futuro los derechos de aterrizaje y despegues (slots) internacionales para el grupo Lufthansa AG, y evitar la adquisición por inversores extranjeros[254]. De ello se infiere que Lufthansa AG enfoca su estrategia en la expansión de su negocio principal, que es el transporte de pasajeros.

Reflexiones finales

Por todo lo presentado, resulta que el consorcio de Lufthansa AG pretende mantener e incluso fortalecer su posición en el mercado, a través de estar presente en todos los segmentos aéreos, desarrollando innovadores modelos de negocio.

La adaptación a la demanda de todos los consumidores, pero simultáneamente la gran concentración en los clientes con poder adquisitivo más alto de la media, ofreciendo para ellos los productos exclusivos de primera clase, está entre los objetivos presentes y futuros con relación al transporte de los pasajeros. La ganancia de nuevos clientes e incrementar los beneficios en todos los tipos de negocios del consorcio Lufthansa tiene una buena base inicial, después de los resultados positivos en todos los

253 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 30 de Marzo.

254 Fuente: Wikipedia (2007): Wikipedia. La enciclopedia libre. En *www.wikipedia.org*. 30 de Marzo.

segmentos en el año 2006. Enfrentarse a la competencia del mercado de aviación, tanto mundial como dentro de Europa, presenta un ambicioso desafío para la empresa alemana Lufthansa.

Reflejando el aspecto de la segmentación del mercado aéreo, en base al ejemplo de la línea aérea nacional alemana Lufthansa, mostramos un consorcio que se sitúa en una excelente posición de mercado y que con sus estrategias innovadoras pretende mantener o incluso mejorar todavía más sus resultados operativos.

Debido al gran desarrollo de las independientes líneas aéreas de bajo coste, ha cambiado el proceso de operación de las líneas aéreas tradicionales en Europa. Después de una larga evolución, se ha puesto en cuestión las existentes estrategias operativas y estructuras de los consorcios antiguos del mercado de la aviación. Los operadores tradicionales del mercado europeo se vieron obligados a recapacitar de nuevo sobre su política empresarial lo que, en consecuencia, llevó a los cambios mostrados a lo largo de este estudio de investigación.

Por todo lo existente y presentado en este apartado, destacamos que, igual que en el caso de la consolidación de las líneas aéreas, donde se prevé para el futuro un desarrollo más intenso todavía, asimismo la tendencia de la segmentación del negocio aéreo resultará un desafío más intenso para las empresas operadoras tradicionales del ámbito aéreo.

CAPÍTULO V

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE EN EUROPA

V.1. Antecedentes y objetivos

En el presente capítulo mostramos las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Ello se realizará fundamentalmente mostrando en paralelo las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa.

El objetivo principal de la comparación que se presenta a continuación es reflejar las posibles compensaciones de las ventajas y desventajas de ambos modelos de negocio de las líneas aéreas europeas. Observamos dos grupos, según si se trata de las *ventajas* en relación al modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste, o si las contemplamos como *desventajas* del modelo de negocio de las líneas aéreas tradicionales. Tratamos de exponer los puntos débiles y puntos fuertes de ambos conceptos y estrategias de negocio con sus ajustes y entrecruzamientos, consiguiendo, finalmente, una consideración de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, en las cuales concentramos nuestro presente trabajo de investigación.

El análisis, a continuación, lo realizamos en base a las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de información primarias, como observaciones directas del investigador de los vuelos en las líneas aéreas de bajo coste y tradicionales y, de los aeropuertos en Europa.

- Fuentes de información primarias basadas en las entrevistas realizadas personalmente por el investigador con los expertos del sector aéreo.

- Fuentes de información secundarias obtenidas a través de la asistencia del investigador como oyente a diferentes conferencias, congresos, foros, ruedas de prensa, simposios y otras presentaciones durante distintos eventos en Alemania, España e Inglaterra relacionados con el objetivo de nuestro estudio a lo largo de los años 2004, 2005, 2006 y 2007.

- Fuentes de información secundarias como artículos publicados, informes, libros, bases de datos, estudios, etc., que se citan como fuentes electrónicas y de bibliografía.

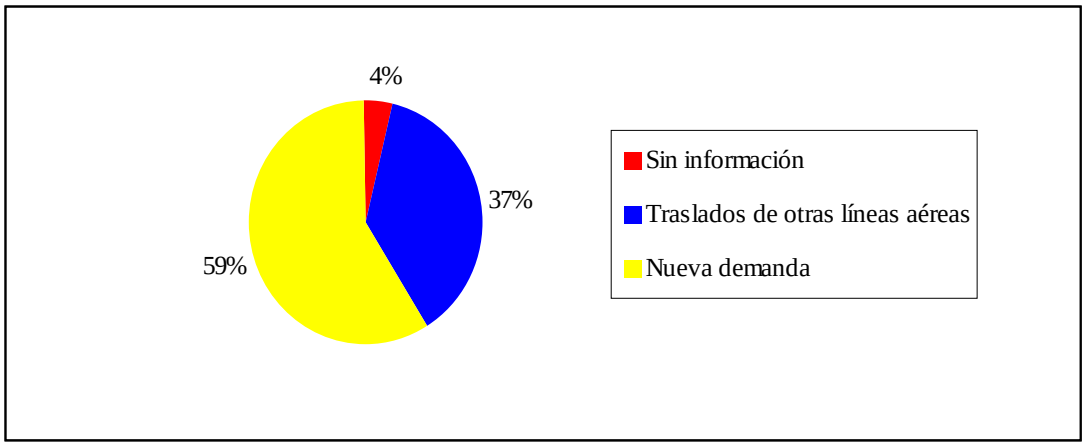
V.2. Aspectos y criterios de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

En los capítulos anteriores reflejamos de una forma extensa las distintas consideraciones y facetas de la evolución y desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas de bajo coste en Europa, con sus permanentes cambios e impactos en el sector turístico, frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa. Según ello, la clave del éxito y de la gran aceptación por los clientes a las líneas aéreas de bajo coste, es primeramente la oferta de billetes de vuelo a *bajo precio*.

La figura V.1 muestra la fuente de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste. Destaca que el 59% de la demanda presenta pasajeros nuevos que sin la oferta de los vuelos de bajo precio no hubieran volado, como se muestra en la figura V.2 donde se recoge que hubieran elegido otra forma de transporte o incluso no hubieran realizado el viaje.

Figura V.1

Fuentes de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste

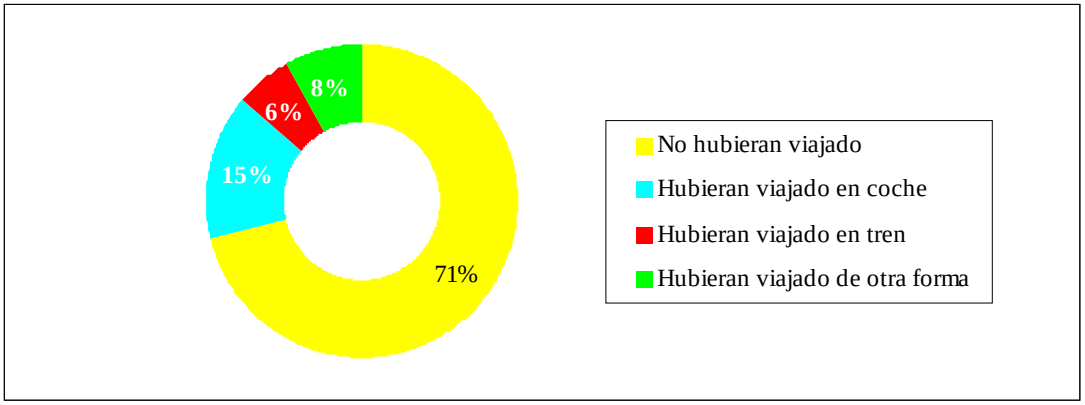


Fuente: McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En www.mckinsey.de. 23 de Junio.

Mercer Management Consulting (2004): Estudio sobre las líneas aéreas en Europa. Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

Figura V.2

Medios de transporte alternativos de los de los pasajeros, en caso de que no existiera la oferta de las líneas aéreas de bajo coste



Fuente: McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En *www.mckinsey.de.* 23 de Junio.

Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

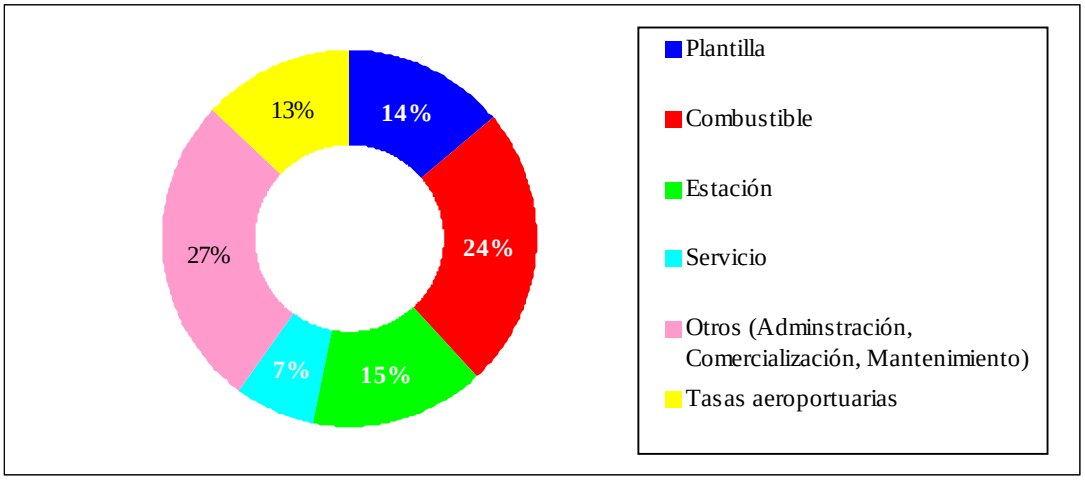
V.2.1. Bajo coste

Poder ofrecer los billetes de vuelo a bajo precio condiciona, por un lado, bajos costes del proceso de producción. Por tanto, según la indicación de su denominación y los elementos claves del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste, los *bajos costes* presentan la primera ventaja del nuevo fenómeno aéreo. Según el estudio de la consultora de Mercer Management: "las ventajas de los costes de las líneas aéreas de bajo coste, en primer lugar, no son resultado de una gestión radical de costes, sino más un efecto natural de su diseño de negocio"[255]. La figura V.3 indica la distribución de los costes en una línea aérea.

255 Fuente: Mercer Management Consulting (2002): *Impact of Low Cost Airlines.* Summary of Mercer Study. München.

Figura V.3

Distribución de los costes en una línea aérea



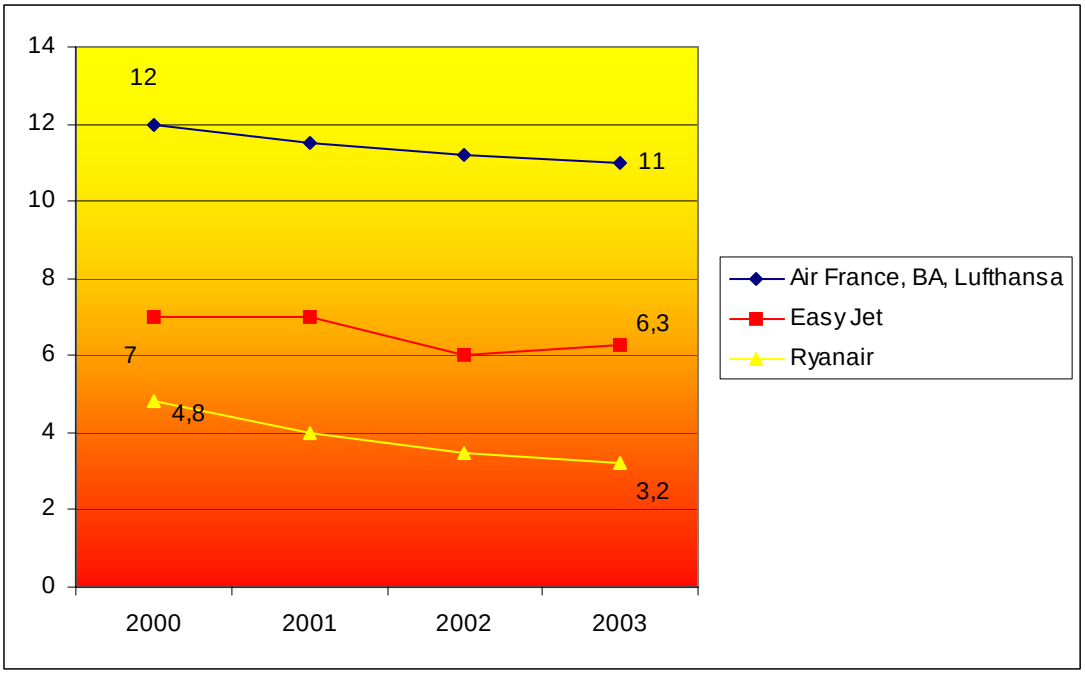
Fuente: McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En *www.mckinsey.de.* 23 de Junio.

Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

Las siguientes figuras V.4 y V.5 muestran el elevado nivel de ventaja de los costes de las líneas aéreas de bajo coste easyJet y Ryanair frente a los tres grandes grupos aéreos tradicionales: Air France, British Airways y Lufthansa. Observamos una diferencia en el año 2003 de un 67% entre los costes de la compañía aérea Ryanair y un 42% de easyJet frente a sus tres rivales del sector aéreo tradicional.

Figura V.4

Costes por kilómetro (en céntimos de euro) hasta una distancia máxima de 800 kilómetros en los años 2000 - 2003

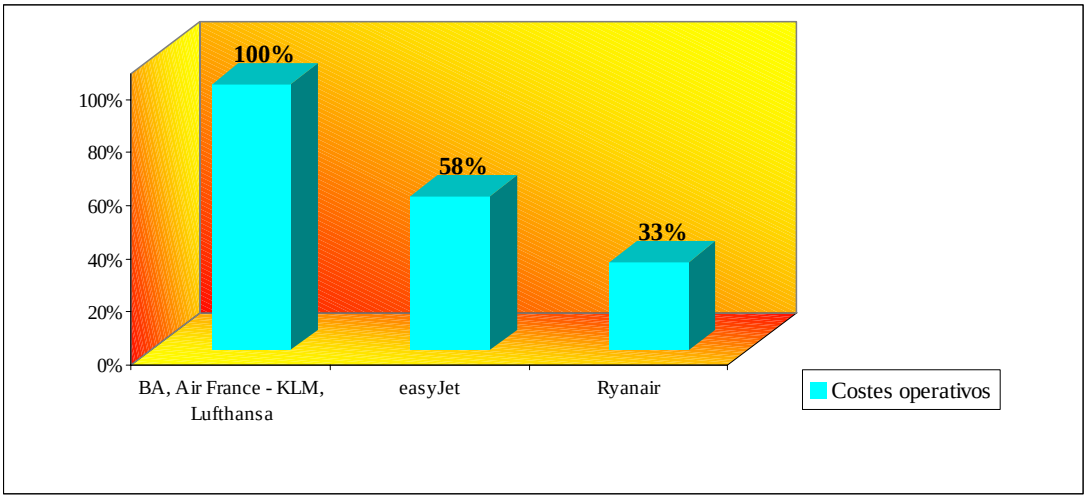


Fuente: OAG (2003): *Commercial report.* Airline Business. OAG, Official Airline Guide, Bedfordshire. Abril.

McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En *www.mckinsey.de.* 23 de Junio.

Figura V.5

Diferencia de los costes operativos



Fuente: McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En www.mckinsey.de. 23 de Junio.

La reducción de costes en los procesos operativos de las líneas aéreas de bajo coste, como aludimos en el capítulo I, resulta de varios factores del nuevo modelo de negocio en Europa. La diferencia entre los niveles de costes de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales se basa, fundamentalmente, en los siguientes aspectos del concepto y estrategia de bajo coste:

- La reducción del espacio entre los asientos produce una mayor capacidad de ellos, consiguiendo así un aumento de un 18%[256].

- Mayor utilización de los aparatos de 10,7 frente a 8,4 horas, debido a tiempos más cortos de escala en tierra, de 15-20 frente a 45-55 minutos. Esto representan un ahorro de un 3%[257] [258]. Las líneas

256 Fuente: Mercer Management Consulting (2002): *Impact of Low Cost Airlines.* Summary of Mercer Study. München.

257 Fuente: Mercer Management Consulting (2002): *Impact of Low Cost Airlines.* Summary of Mercer Study. München.

258 Fuente: Valls, J. F. (2005): Impacto *del Low Cost en los precios hoteleros españoles.* ESADE, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona.

aéreas de bajo coste practican el embarque de los pasajeros a pie, es decir, rechazan puentes de conexión entre el la Terminal y el avión o traslados de los pasajeros en autobuses.

- Productividad más alta del personal, que se estima en un 25% de diferencia, en base adicional, se dispone de un 20% menos de personal. Además, en general los salarios y el número de empleados son inferiores. Los contratos incluyen condiciones con relación a incentivos. Se pretende eliminar los alojamientos del personal en hoteles, operando los vuelos de forma que los empleados siempre vuelvan a la base inicial. Esta reducción representa una cuota de ahorro de un 3%.

- Operación de los aeropuertos secundarios, de los cuales resultan inferiores tasas aeroportuarias, inferiores gastos relacionados con los derechos de aterrizaje y despegue y otros costes operativos y administrativos del aeropuerto. Inversiones públicas en estos aeropuertos, en forma de subvenciones u otras ayudas estatales, lo que representa una fuente importante en cuanto a la cobertura de diversos costes de operación. En esta relación se produce un ahorro de un 6% para las líneas aéreas.

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

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

- Rechazo de extras en forma de periódicos y catering gratis a bordo, lo que produce un ahorro de un 6%[259].

[259] Fuente: Valls, J. F. (2005): *Impacto del Low Cost en los precios hoteleros españoles.*

- Estandarización de la flota, lo que produce efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal y representa un ahorro de un 2%[260].

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

  Ambas opciones de dichas ofertas las ponen a la venta las líneas aéreas de bajo coste a los clientes antes, durante y después de realizar el vuelo, y las resumimos de la siguiente forma:

- Los servicios de catering, que estaban incluidos en el precio del billete de vuelo anteriormente en las líneas aéreas tradicionales y, por tanto, se les ofrecía a los pasajeros de forma gratuita a bordo de avión, se les ofrece actualmente a bordo de las líneas aéreas de bajo coste contra pago. Los pasajeros pueden elegir entre las bebidas, sándwiches, sopas calientes y otros productos para consumir durante el vuelo, pagando un extra por cada uno de ellos. En esta ocasión hay que destacar que, realmente, el concepto de la

ESADE, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona.

260 Fuente: Valls, J. F. (2005): Impacto *del Low Cost en los precios hoteleros españoles.* ESADE, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona.

eliminación de los servicios de catering gratis a bordo por las líneas aéreas de bajo coste se implantó también después, en la misma forma, a bordo de la mayoría de las líneas aérea tradicionales.

- Las azafatas efectúan a bordo ventas de productos libres de impuestos de valor añadido (duty free) como por ejemplo cosméticos, juguetes y otros accesorios. También se han implementado nuevas ideas para aumentar la cifra de facturación a través de la venta de diversas loterías.

- Existe un estricto proceso de facturación del equipaje en el mostrador y se realizan cobros más elevados por el exceso, sin excepciones. Este componente tiene tanto ventajas en el incremento de ingresos, como una simplificación del proceso de despacho de equipajes, debido a la homogeneidad final de los bagajes entregados por los clientes, que resulta de las rigurosas condiciones generales de las aerolíneas de bajo coste.

- En general, en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste no existe una numeración de asientos y, por tanto, tampoco una colocación fija de los pasajeros, para que suban y se sienten a bordo más rápido. No obstante, últimamente se ha implementado en algunas aerolíneas de bajo coste la posibilidad de realizar una reserva anticipada de su asiento preferido contra pago extra, o en otras se ofrece, igualmente contra un pago extra, por lo menos la opción de una entrada preferente al embarque (antes que otros pasajeros para poder elegir su asiento preferido a bordo) y no tener que esperar en la cola de embarque.

- Al hacer la venta directa del billete de vuelo a través de una tarjeta de crédito, se cobra una cuota elevada por este tipo de pago, que en realidad se efectúa en la gran mayoría de las compras. Algunas líneas aéreas de bajo coste ofrecen también sus propias tarjetas de crédito en colaboración con ciertas instituciones bancarias, donde

también juegan el papel de intermediarios, beneficiándose de las comisiones. El pasajero tiene la ventaja de que si efectúa el pago con este tipo de tarjeta, se elimina el gasto elevado de pago que surge en el caso de la compra con tarjeta de crédito de otra identidad. Por otro lado, la forma de pago con una tarjeta, tanto de crédito como de débito, facilita a las compañías aéreas un cobro de pago inmediato, que no resulta en el caso de ventas indirectas, por ejemplo a través de diversos intermediarios.

- Comercialización de alojamientos en los hoteles, alquileres de coches, transportes públicos desde los aeropuertos y seguros de viaje como intermediarios, lo que representa otro elemento importante en la estrategia de los ingresos adicionales de las líneas aéreas de bajo coste.

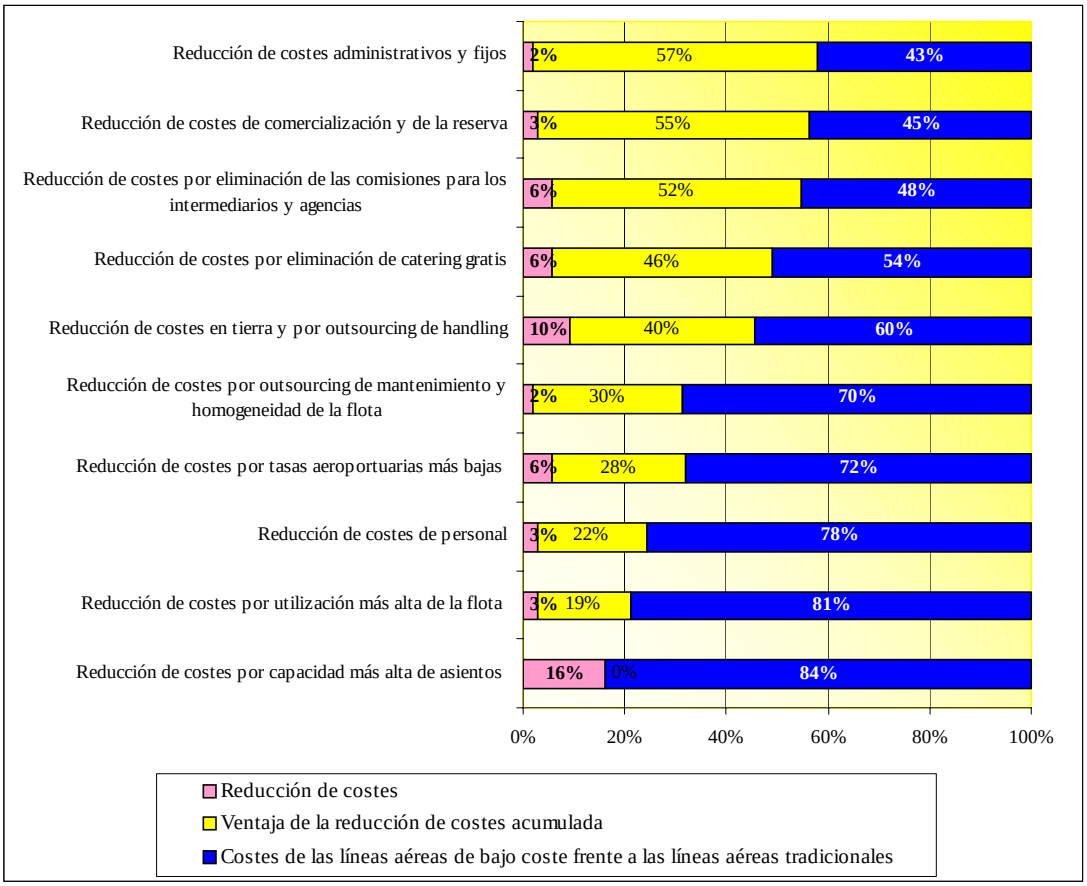
- Anuncios de diversas empresas de negocios vía páginas propias de Internet, revistas a bordo o en la cabina de avión (ej. asientos), perfila a las líneas aéreas de bajo coste como portadores de publicidad, beneficiándose de los correspondientes abonos.

- Promociones de diversas ciudades, regiones y sus aeropuertos vía publicidad en revistas, páginas propias de Internet y otros medios de anuncios contra pago u otros recursos que fomentan el desarrollo de las líneas aéreas, resultan como elementos de la estrategia, cada día más incorporados en el nuevo modelo de negocio de bajo coste.

Destacando que la ventaja fundamental de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales son sus bajos costes operativos, mostramos en la siguiente figura V.6 sus proporciones relativas:

Figura V.6

Ventajas de costes de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales



Fuente: Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

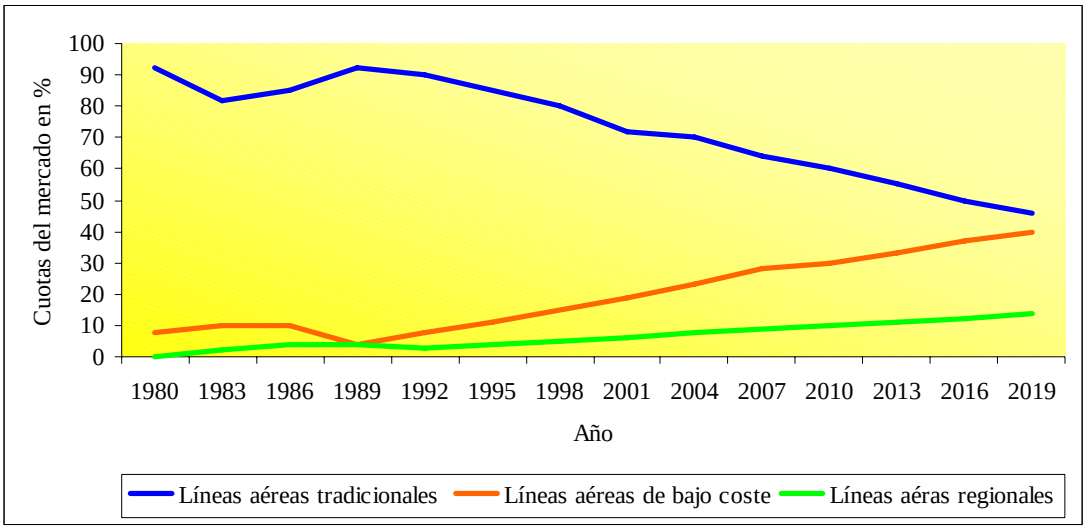
McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En www.mckinsey.de. 23 de Junio.

V.2.2. Crecimiento de la cuota del mercado

Todos estos factores reflejados, siendo elementos claves del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste, fomentan la reducción de costes operativos, tanto directos como indirectos, y como consecuencia, hacen posible las ofertas de billetes de bajo precio, que en cambio, debido al incremento de la demanda, aumentan las cuotas del mercado aéreo de las líneas aéreas de bajo coste, demostradas en la siguiente figura V.7.

Figura V.7

Desarrollo de las cuotas del mercado de las líneas aéreas



Fuente: Delfmann, W. (2005): *Strategic Management in the Aviation Industry*. Ashgate Publishing Limited, Hampshire.

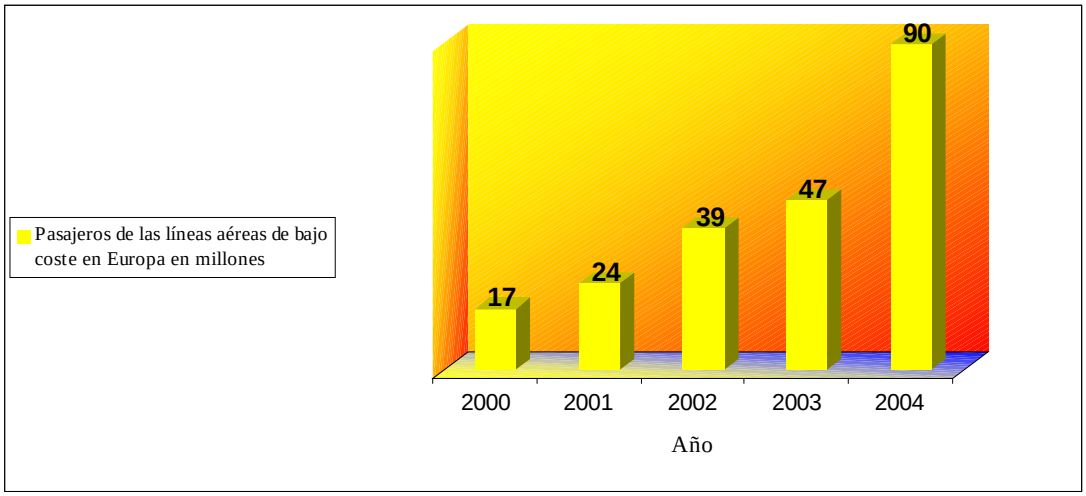
El alto crecimiento de la cuota de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales presenta, por tanto, otra ventaja del nuevo modelo de negocio. Mientras que las líneas aéreas tradicionales en Europa deben luchar por mantener sus cuotas del mercado, incluso con poco éxito en ciertas rutas, las líneas aéreas de bajo coste en Europa las multiplican de un modo extraordinario.

Gracias al sector aéreo de bajo coste, en el mercado aéreo en Europa se esta reactivando un nuevo grupo de llegadas y nuevos clientes que se incorporan en el

mundo de los viajes en avión, que hasta hace poco se veía como una forma de viajar de personas de alto prestigio. La siguiente figura V.8 muestra el resultado de este exitoso desarrollo, en función del crecimiento del número de pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en Europa a lo largo de los últimos años.

Figura V.8

El crecimiento de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en Europa



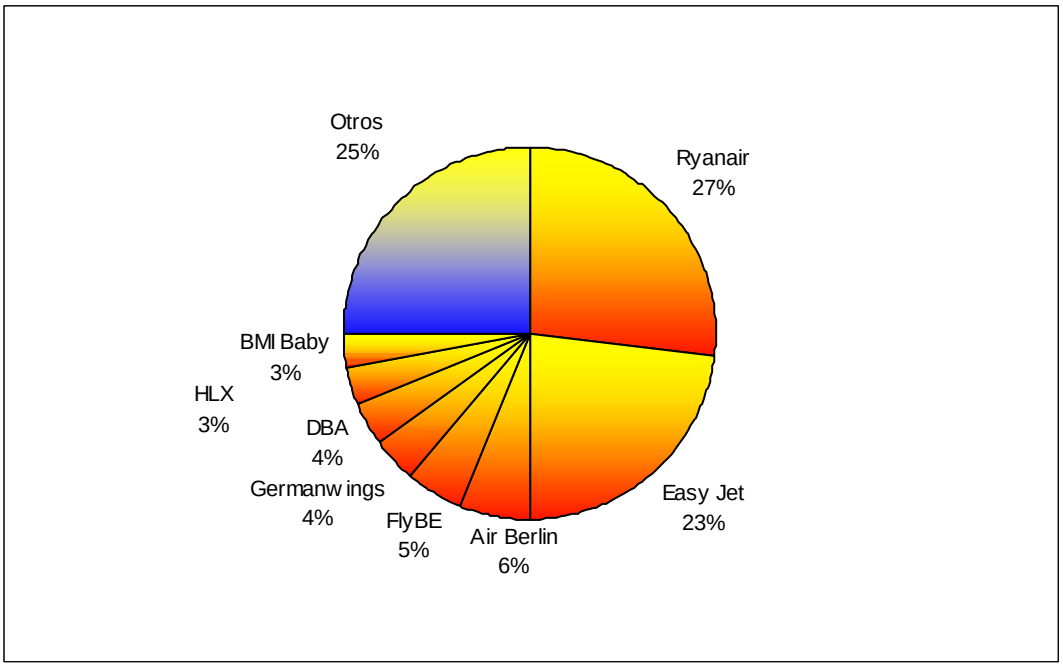
Fuente: TU Darmstadt (2005): *Touristik Report*. Technische Universität Darmstadt. 10 de Marzo.

La distribución de este volumen de pasajeros entre las líneas aéreas de bajo coste en Europa lo mostramos en la figura V.9 de la siguiente forma:

Figura V.9

Distribución de los pasajeros en el sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

100% = 3 millones de plazas por semana



Fuente: OAG (2003): *Commercial report.* Airline Business. OAG, Official Airline Guide, Bedfordshire. Abril.

McKinsey & Company (2005): "McKinsey - Studie: Sinkendes Wachstum belastet Billigflieger". En *www.mckinsey.de.* 23 de Junio.

Como se observa en la figura V.7, el crecimiento de las cuotas del mercado de las líneas aéreas de bajo coste en Europa se desacelerará en el futuro. Según el estudio de Arthur D.Little: "los buenos tiempos en el mercado de bajo coste en Europa, con un crecimiento imparable seguro, se están acercando al final. Las atractivas rutas están ocupadas. En todas las rutas atractivas las líneas aéreas de bajo coste, mientras tanto, vuelan compitiendo entre ellas"[261]. Hasta el año 2010 se espera sólamente un crecimiento medio de las líneas aéreas de bajo coste de un 12% por año en Europa del Oeste. En cambio, se prevén más ventajas competitivas en Europa del Este, esperando un crecimiento más elevado de las mismas líneas aéreas.

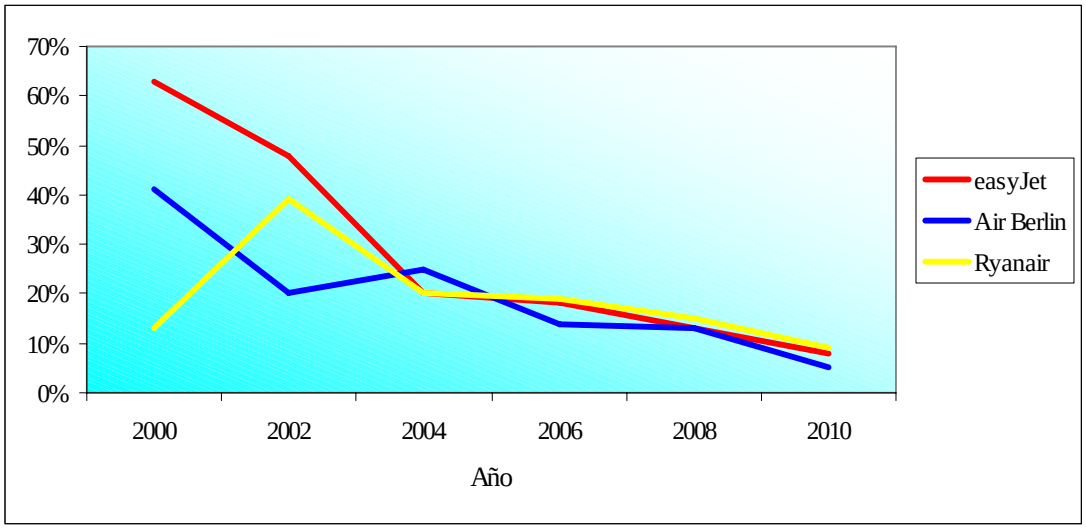
La siguiente figura V.10 muestra el crecimiento de los pasajeros y su tendencia

261 Fuente: Arthur D.Little (2005): *Estudio sobre el mercado aéreo.* Arthur D.Little Management Consultancy. www.adlittle.com.

para el futuro de las tres líneas aéreas de bajo coste más grandes en Europa.

Figura V.10

Crecimiento de los pasajeros de las tres líneas aéreas de bajo coste más grandes en Europa



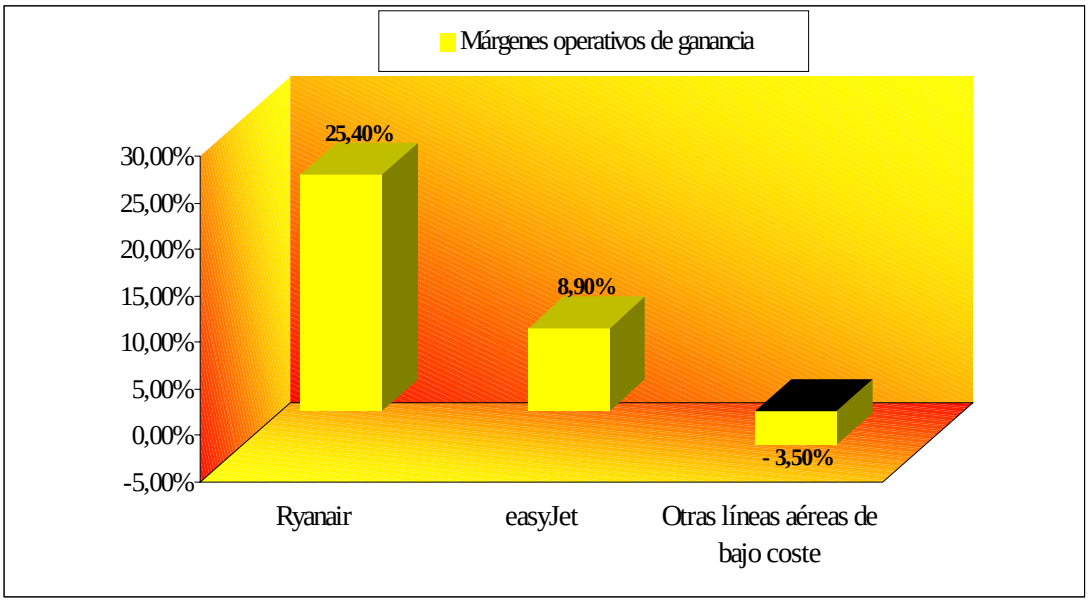
Fuente: Arthur D.Little (2005): *Estudio sobre el mercado aéreo.* Arthur D.Little Management Consultancy. www.adlittle.com.

En base a todas las figuras presentadas en este apartado, podemos concluir que las líneas aéreas de bajo coste más grandes, es decir con una red más amplia, vuelos más frecuentes, constantes bajos precios, estricta estructura de costes y con simplemente servicio no frills (sin adornos), tienen más éxito que las líneas aéreas de bajo coste más pequeñas que juegan el papel en los mercados de nicho.

Como podemos ver en la figura V.9 el mercado aéreo de bajo coste está dominado por dos aerolíneas: Ryanair y easyJet, que tienen una cuota de mercado conjuntamente de un 50%. Hay que destacar también que los márgenes de ganancias en este segmento presentan una situación favorable precisamente sólo para estas dos líneas aéreas, es decir, los otros participantes del mercado aéreo de bajo coste a lo largo de los años 2000 - 2004 operaron con márgenes negativos, como muestra la siguiente figura V.11.

Figura V.11

Media de los márgenes operativos de ganancia durante los años 2000 - 2004



Fuente: HSH Nordbank, Septiembre 2005

Adicionalmente, un obstáculo importante para poder mejorar la situación de rentabilidad ha sido últimamente el precio del petróleo en el mercado global. La mayoría de las líneas aéreas han introducido, por tanto, un suplemento adicional al precio del billete de vuelo. Sin embargo, las dos líneas aéreas de bajo coste más grandes Ryanair y easyJet han rechazado este paso, igualmente para ganar de esta forma más clientes todavía.

V.2.3. Cooperación en alianzas

El concepto básico del modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste elimina la coordinación en alianzas de la forma como la practican las líneas aéreas tradicionales. Una alianza aérea es una cooperación de diversas compañías aéreas manteniendo su autonomía jurídica. Las ventajas de las alianzas resultan de la unificación de los sistemas de reserva, programas de puntos de pasajeros frecuentes y de conexiones de enlace. Las compañías aéreas de una alianza participan también en el sistema de código compartido, que presenta una plataforma de mutua utilización de las

plazas en avión. En base a los códigos compartidos diversas líneas aéreas ofrecen vuelos en rutas donde sin la pertenencia a su alianza, debido a la falta de derechos de aterrizaje y despegue, no los podrían ofrecer.

Para las compañías aéreas la ventaja de una alianza tiene sus efectos, por lo presente, en una ampliación de la oferta, de sus servicios y la optimización de la organización. La reducción de costes se debe a una homogeneidad de establecimientos, tipo de oficinas de venta, mantenimiento, catering y sistemas de informática por un lado, y descuentos en la compra, debido a la mayor escala con disminución de costes del programa de puntos de pasajero frecuente por el otro. Todo ello influye de una forma significativa en el resultado financiero final del negocio.

No obstante, las alianzas presentan también desventajas para las compañías aéreas por otro lado. El esfuerzo que exige una buena coordinación entre los socios para tomar la decisión sobre el plan de medidas de funcionamiento es considerable. Es posible que se realicen acuerdos con relación a los niveles de precios que podrían resultar en una desventaja para los consumidores.

Se prefiere la unificación a través de una alianza particularmente antes que una fusión de las compañías, por razones de la pérdida de los derechos de aterrizaje y despegue, que se realizan en caso de fusionarse. Las líneas aéreas de bajo coste en su modelo de negocio no aplican la estrategia de cooperación en alianzas. Pero sí, como lo presentamos en el capítulo anterior, llevan a cabo fusiones de compañías aéreas.

El fenómeno de integración por medio de fusiones se basa en la búsqueda de socios que se complementan y, por tanto, extienden la estrategia de negocio actual de la línea aérea. Las líneas aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales toman conciencia, cada día más, de que en el transcurso del desarrollo podrán sobrevivir sólamente las compañías aéreas con una óptima estructura de costes y un concepto del modelo de negocio totalmente adecuado a la situación presente del mercado.

V.2.4. Modelos de conexión

En el tráfico aéreo internacional existen dos modelos de conexión:

- Hub & spoke
- Punto a punto

En el primer modelo de *hub & spoke*[262] se efectúa la conexión en redes a través de grandes aeropuertos giratorios. En este tipo de red de conexiones es necesario un ajuste lo más eficiente posible en relación a los vuelos de enlace. Las líneas aéreas tradicionales, con sus alianzas estratégicas establecidas, dominaron el negocio de hub & spoke con una cuota de un 65% en el año 2004 con una tendencia creciente[263]. Por lo tanto, la pertenencia a una de las alianzas aéreas Star, Sky Team o OneWorld resulta casi un hecho natural de la estrategia de las líneas aéreas tradicionales internacionales.

En el segundo modelo de *punto a punto* se ofrece, en cambio, vuelos de conexión directa entre los aeropuertos, rechazando enlaces con las mismas o otras líneas aéreas. Precisamente, las líneas aéreas de bajo coste han activado y fomentado este tipo de conexión. El objetivo de este modelo de conexión es minimizar el tiempo en tierra y de esta forma maximizar la utilización de los aparatos. Por tanto, el amontonamiento de tráfico aéreo resulta más complejo y, como consecuencia, no se practica en este tipo de sistema.

Destacamos que ambos modelos de conexión se imponen en la estrategia del negocio aéreo. La condición para el éxito de las rutas, tanto nuevamente establecidas como ya existentes, depende principalmente de la demanda de los pasajeros. Los pasajeros prefieren conexiones directas sin escala, pero la cuestión es que no en todas las rutas existen bastantes demandas para poder ofrecer una conexión directa, y por esta

---

262 Centro y radios. El sistema de conexión de tráfico “hub & spoke” traducimos como de aporte y dispersión. Ejemplo: un aeropuerto C sirve como el *centro* (hub) de un sistema para llevar los pasajeros del aeropuerto A al aeropuerto B, en vez de llevarlos directamente de A a B, hay que realizarlo pasando por el centro C.

263 Fuente: Heymann, E. (2006): *Zukunft der Drehkreuzstrategie im Luftverkehr*. Deutsche Bank Research. Deutsche Bank, Frankfurt. 30 de Mayo.

razón es necesario crear una red de conexión donde se perfilan más las líneas aéreas tradicionales. El fenómeno de las redes de enlace lo encontramos tanto en el tráfico europeo, como intercontinental.

Asimismo, enfocándose en poder ofrecer una suficiente frecuencia de los vuelos, teniendo en cuenta fundamentalmente el tamaño del área de enlace, la estrategia de hub & spoke puede prometer efectos positivos para las líneas aéreas. Este tipo de conexión también presenta varias ventajas para los pasajeros, comprando el billete de vuelo de conexión con una compañía aérea, donde es necesario hacer escala en un aeropuerto dado, la línea aérea tiene plena responsabilidad de llevar a cabo el servicio de esta conexión.

También la variedad de las conexiones resultante del sistema hub & spoke aumenta la aceptación para los clientes. Los programas de puntos de pasajero frecuente, un procedimiento estandarizado de conexión en los aeropuertos, con ofertas de atractivos servicios y estancias en las salas de espera, presentan ventajas del sistema hub & spoke para los pasajeros por un lado, sin embargo, los posibles extensos periodos de espera y eventuales excesos de infraestructura aeroportuaria, pueden resultar como desventajas por el otro.

En algunos casos el precio del billete de vuelo de conexión con escala puede salir más económico que el de la conexión directa. Algunas líneas aéreas tradicionales, incluso permiten a los pasajeros una estancia más larga por un tiempo determinado en los aeropuertos de escala, antes de enlazar con el siguiente vuelo. De esto, no sólamente resultan ventajas para los pasajeros que pueden visitar un lugar por más días, organizando así su viaje de un modo más interesante, sino que también, de esta forma se fomenta el desarrollo de la zona, atrayendo más turistas.

Reconocemos que la estrategia del modelo hub & spoke, no obstante, tiene previsto más éxito sobre todo en los vuelos intercontinentales de larga distancia, que actualmente se realizan todavía por las líneas aéreas tradicionales. El punto fuerte del sistema hub & spoke es la concentración del tráfico. Las cooperaciones en alianzas mediante los códigos compartidos aumentan la utilización de los aparatos. La reducción de los costes operativos a través de economías de escala, que permite integrar aparatos

de volumen más elevado, presenta, por tanto, una gran ventaja competitiva de las líneas aéreas tradicionales, sobre todo en las mencionadas conexiones de larga distancia. Desde el punto de vista de marketing, se obtiene mejor cobertura de mercado y su dominio permite llevar a cabo una estrategia de competitividad sostenible.

Otros efectos positivos que resultan del modelo hub & spoke para las líneas aéreas son los inferiores costes de mantenimiento, personal común en los aeropuertos o inversiones en la infraestructura en tierra. No obstante, las elevadas inversiones en la infraestructura pueden convertirse también, de alguna forma, en una relación de dependencia para las líneas aéreas. Es decir, en caso de un cambio de la estrategia en cuanto a la operación de un área particular, donde se habían efectuado dichas inversiones, puede resultar como desventaja esta inversión.

Otras desventajas de este sistema son la susceptibilidad de retrasos por el peso de tráfico e inversiones en capacidades punteras. Las líneas aéreas tradicionales en Europa pretenden concentrar el tráfico aéreo en sus aeropuertos giratorios, es decir, optan por la estrategia del sistema hub & spoke, eliminando continuamente el tráfico descentralizado punto a punto a favor de las líneas aéreas de bajo coste que resultan más competitivas por las estructuras de sus costes.

Las líneas aéreas de bajo coste, con su modelo aplicado de conexión punto a punto en Europa[264], han sustituido algunas conexiones de las existentes rutas de las líneas aéreas tradicionales por un lado, y han generado, adicionalmente, una nueva demanda a través de la oferta de los bajos precios de los billetes de avión por el otro. El crecimiento de las cuotas de mercado de las líneas aéreas de bajo coste resulta también de la oferta de conexiones directas entre aeropuertos donde antes se podía llegar sólamente por una conexión con escala. Esta tendencia seguirá existiendo como parte de la estrategia del nuevo modelo de negocio de bajo coste.

No obstante, hay que destacar que la agresión del desarrollo del tráfico aéreo

264 Las conexiones punto a punto de las líneas aéreas de bajo coste también se realiza en otros continentes como el asiático y americano. No obstante, en este trabajo de investigación nos centramos en las líneas aéreas de bajo coste en el continente europeo, porque hasta la fecha no existen conexiones intercontinentales en el segmento de las compañías aéreas de bajo coste europeas, como es el caso de las aerolíneas tradicionales.

punto a punto presenta sus efectos positivos para las líneas aéreas de bajo coste dentro del continente europeo hasta el día de hoy, precisamente, gracias a la liberalización del mercado aéreo en Europa. Una extensión de la zona libre del tráfico aéreo hacia otros continentes, como presentamos en los capítulos anteriores, podría amenazar el modelo de las líneas aéreas tradicionales, por tanto, también en los vuelos intercontinentales de larga distancia.

Las líneas aéreas de bajo coste en Europa reconocen el éxito de las alianzas creadas por las líneas aéreas tradicionales y sus ventajas. Sin embargo, la estrategia de crear alianzas no se ha integrado todavía en el modelo de negocio establecido por las compañías aéreas de bajo coste. Existen los primeros intentos de cooperación entre algunas aerolíneas de bajo coste en Europa, pero esta nueva pretensión se encuentra todavía al principio de su fase de desarrollo.

Analizando el desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste, consideramos que para poder ofrecer una red de conexiones de vuelos por una misma compañía aérea, es necesario disponer de un mayor número de destinos con, al menos, uno o más aeropuertos giratorios, que en realidad no siempre es el caso. Poder conectar más de un vuelo, con el fin de llegar a un destino determinado vía uno o más aeropuertos, con la misma o distintas líneas aéreas, no obligatoriamente siempre del mismo segmento[265], presenta para los pasajeros una ventaja. Centrándonos en esta ventaja de satisfacción de los clientes, contemplamos, por tanto, que el desarrollo de la oferta de una red de conexión podría producir un incremento de la demanda y como consecuencia de la facturación.

Ahora bien, un incremento de la cifra de facturación no significa necesariamente un aumento de beneficios, por razones del posible aumento desproporcionado de costes. Precisamente, este costoso y complejo procedimiento de una red de conexiones con escala presentaría una desventaja con relación a los costes para las compañías aéreas de bajo coste, en el caso que lo aplicaran.

[265] Por ejemplo realizar un vuelo con la línea aérea de bajo coste y otro vuelo de conexión con la línea aérea tradicional, es decir, nos referimos a diversas opciones de combinaciones entre las líneas aéreas.

Por otro lado, existen aeropuertos que han reconocido las ventajas resultantes de una red de conexiones y, por tanto, empiezan a crear ofertas de conexiones de vuelos por distintas compañías aéreas de bajo coste vía su aeropuerto[266]. Creemos que este nuevo fenómeno de la oferta, por parte de los aeropuertos, de conexión de vuelos de distintas líneas aéreas, tanto de bajo coste como tradicional, que, como se ha mencionado previamente, está dando sus primeros pasos, puede seguir un transcurso de evolución más activo en el futuro. Estos aeropuertos, que actualmente juegan un papel de conexiones directas punto a punto, a lo largo del tiempo se pueden convertir, gracias al gran crecimiento del tráfico aéreo de las líneas aéreas de bajo coste, en unos aeropuertos giratorios de enlace.

No obstante, últimamente existen cada día más pasajeros que individualmente efectúan la compra de billetes de vuelo de conexión con la misma o diferentes líneas aéreas de bajo coste en Europa. Sin embargo, el proceso de encontrar la conexión adecuada y deseada todavía cuesta mucho tiempo por un lado, y por el otro, el pasajero se arriesga en caso de que pierda uno de los vuelos de conexión por motivos de retraso o cancelación previa. También la realización de escala para conectar el siguiente vuelo es diferente, es decir, realizando el "creado individualmente" vuelo de conexión, es necesario después de terminar el primer vuelo, recoger el equipaje, pasar por la salida de emigración y aduana, dejar el área de llegadas para entrar nuevamente al área de salidas, con el fin de realizar el proceso de facturación por segunda vez para el otro vuelo de conexión. En caso de tener un tercer vuelo de conexión, evidentemente, hay que repetir los mismos pasos. Sin duda, esta forma de conectar vuelos puede resultar para ciertos pasajeros algún inconveniente que podría tener como consecuencia el rechazo de este tipo de opción, apostando mejor por una conexión con las líneas aéreas tradicionales, donde las conexiones de vuelos se realizan automáticamente, sin tener que volver a facturar el equipaje varias veces y salir del área de llegadas. También en el segundo caso, existe una plena garantía de conexión con relación a los posibles retrasos o incluso cancelaciones.

El sistema de conexión punto a punto incluye también desventajas para las líneas

[266] Ejemplo: vía Berlín, el aeropuerto de Berlín en Alemania.

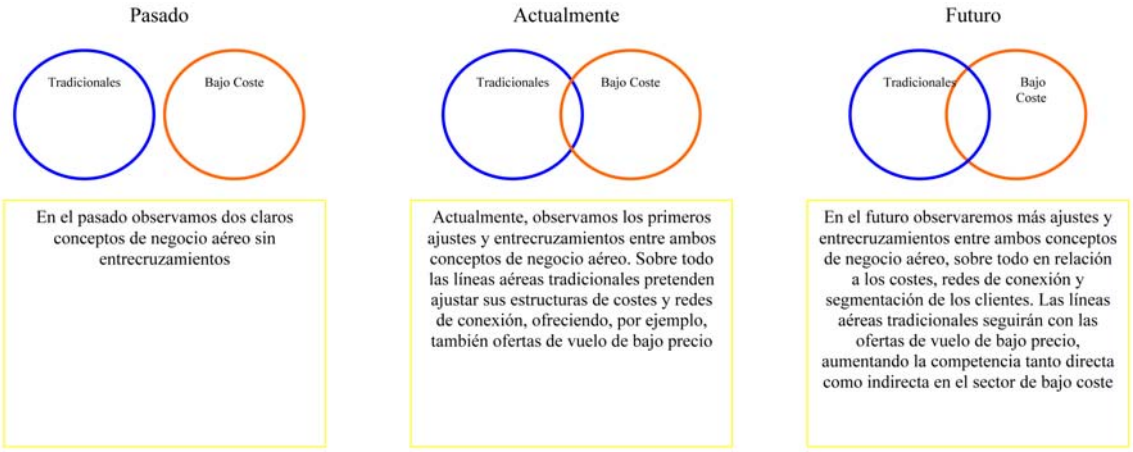
aéreas, como por ejemplo, una extensa distribución del mantenimiento y otros recursos que requieren el desafío de la organización para poder operar de forma eficiente. La concentración en la simplificación del procedimiento para minimizar los costes se confirma, precisamente, en la falta de una oferta de red de conexiones de vuelos en la estrategia de negocio aplicada por las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Las compañías aéreas de bajo coste, en general, no están interesadas en la complejidad y en la solución de operación de vuelos tan costosa, en función del transporte de los equipajes y otros servicios necesarios respecto a las conexiones del vuelo.

V.3. Ajustes y transformaciones en los modelos del negocio aéreo en Europa

Como se expuso en el primer capítulo y justificamos a lo largo de este trabajo de investigación, en el mercado aéreo en Europa se desarrollan permanentes modificaciones y transformaciones, que dan lugar a una disminución constante de la diferencia entre las líneas aéreas tradicionales y de bajo coste. Se llevan a cabo permanentes ajustes y entrecruzamientos entre los existentes modelos de negocio aéreo, que los mostramos de forma gráfica en la figura V.12. En realidad, parcialmente las líneas aéreas luchan por los mismos clientes, es decir, por el mismo segmento del mercado aéreo en Europa. En la figura V.13 reflejamos gráficamente estos segmentos, con los factores que determinan finalmente la decisión de compra del billete de avión, según el resultado del estudio de la consultora McKinsey.

Figura V.12

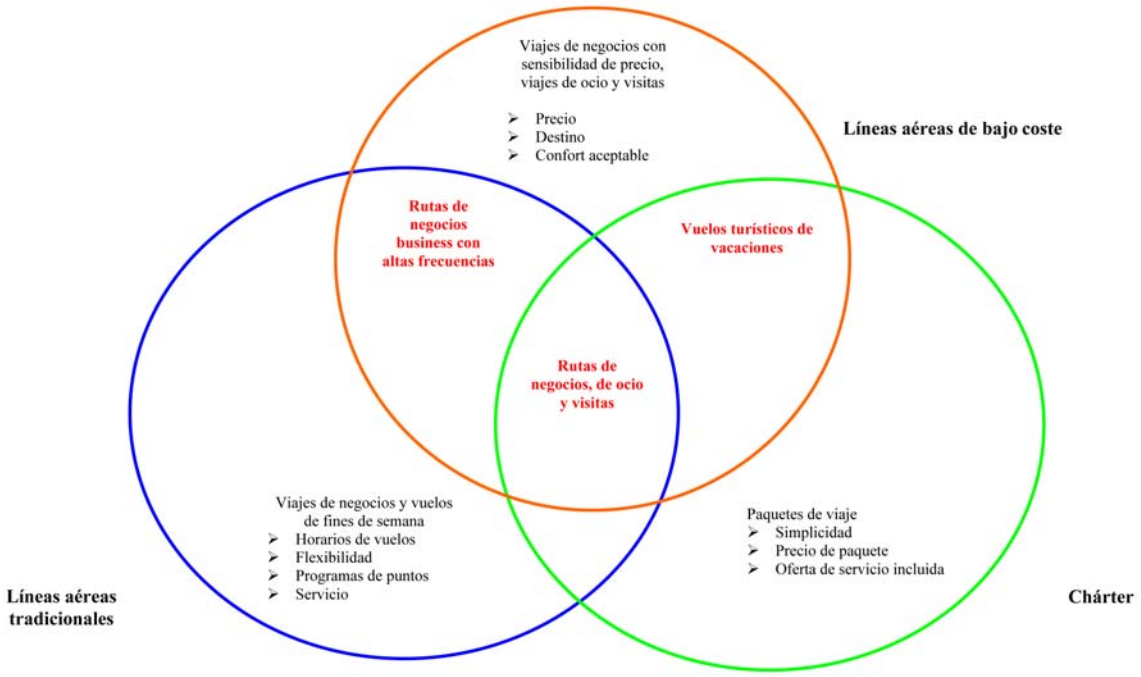
Ajustes y entrecruzamientos de las ofertas de las líneas aéreas tradicionales con las líneas aéreas de bajo coste en Europa



Fuente: McKinsey & Company (2005): "Low-cost carriers in Europe - a booming industry at a crossroads". En *Business Breakfast, McKinsey – Study*. Frankfurt. 23 de Junio.

Figura V.13

Segmentación de las líneas aéreas tradicionales, chárter y bajo coste con sus factores determinantes para la compra del billete de vuelo



Fuente: McKinsey & Company (2005): "Low-cost carriers in Europe - a booming industry at a crossroads". En *Business Breakfast, McKinsey – Study*. Frankfurt. 23 de Junio.

Por otro lado, destacamos que se realizan impactos mutuos entre las líneas aéreas tradicionales y las de bajo coste. A pesar de todos los cambios que encontramos actualmente en el sector aéreo, tanto en la política y estrategia como en la estructura de las líneas aéreas, existe sitio para ambos modelos de negocio. Como demostramos a lo largo de este estudio, consolidaciones, canibalizaciones y un elevado nivel de competencia son imparables por el momento, aunque los dos tipos de líneas aéreas, según varios expertos aéreos, ofrecen productos diferentes y, por tanto, tienen distinto futuro.

V.3.1. Conciencia y adaptación de la estructura de los costes

Reconocemos que las líneas aéreas son conscientes de los costes, que presentan un factor predominante en la política y estrategia de la compañía para poder obtener éxito de su operación. Por otro lado, las líneas aéreas tradicionales adoptan algunos

conceptos de las líneas aéreas de bajo coste de forma parcial o incluso completa, como mostramos en base a algunos ejemplos a continuación. El motivo de responder de esta forma es, sobre todo, la creación de una estructura de costes más favorable. Los mencionados ejemplos son:

- Homogeneidad de la flota.
- Simplificación en cuanto al uso del billete electrónico.
- Algunas líneas aéreas tradicionales rechazan pagos de comisiones a las agencias de viaje.
- Reservas de billetes vía Internet.
- Reducción del número de clases (primera, business, turista).
- Simplificación del proceso de facturación.
- Eliminación de catering a bordo gratis, es decir, se ofrece sólo previo pago.

Los dos modelos de negocio aéreo, el tradicional y el de bajo coste, a pesar de los ajustes mencionados, deben ser diferentes, principalmente en la estructura de los costes, asistencia personal y la calidad de servicios. Sin embargo, será difícil superar la ventaja de costes que presentan sobre todo las dos primeras líneas aéreas de bajo coste frente a las tres líneas aéreas tradicionales más grandes en Europa, como observamos en la figura V.5, reflejando que easyJet opera con unos costes inferiores un 42% y Ryanair un 67% frente a British Airways, Air France - KLM y Lufthansa.

Sin embargo, debido a una alta participación en el tráfico aéreo intercontinental, es decir, de trayectos de larga distancia y, por otro lado, gracias a la bien desarrollada red de conexiones europeas, las líneas aéreas tradicionales compensan algunas pérdidas en otros trayectos, resultantes de la existencia y operación de las líneas aéreas de bajo coste.

V.3.2. Respuesta a la demanda de los clientes

Después de mostrar en los apartados anteriores de este capítulo que el crecimiento tan elevado de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, como ha tenido lugar hasta la fecha, probablemente no continuará en el futuro, podríamos plantearnos la pregunta de si precisamente el modelo de negocios de bajo coste tan estricto es el concepto deseado para todos los clientes y todo el mercado europeo. La respuesta sería que probablemente no. Es decir, el nuevo fenómeno de bajo coste tiene varios puntos fuertes y, sin duda, estimula la demanda, como hemos demostrado a lo largo de este trabajo de investigación, pero no está capacitado para responder a la demanda de todos los tipos de pasajeros en el mercado.

El producto vuelo se ha convertido últimamente en una mercancía, por no decir artículo de primera necesidad para algunos consumidores. Se trata más de una necesidad de llegar de un lugar A a otro lugar B. El viaje en avión en sí mismo está perdiendo el efecto de ser algo especial, como era el caso antes.

No obstante, sí que existen consumidores que representan un segmento particular, demandan algo más que ser sólamente transportados de un lugar A hacia otro lugar B, desean servicios de primera categoría, servicios de alta calidad que sean especiales y que merezca repetirlos. Este modelo puede estimular una nueva demanda en el mercado que puede tener éxito a lo largo del futuro. Se trata de forzar una oferta en el segmento premium, segmento que demanda todavía mejor calidad de la corriente.

Analizando la política de las empresas en relación a la organización de los viajes de sus empleados, es cierto que con la creación de cada día más líneas aéreas de bajo coste, las empresas pretenden optar, cada vez más, precisamente por estas aerolíneas para lo vuelos de sus empleados, con el fin de minimizar los gastos de viaje. Sin embargo, por otro lado, todavía existen empresas que insisten en poder ofrecer a sus empleados altos servicios de calidad, que se interpretan como reconocimiento, estatus y confort realizando los vuelos con las compañías aéreas tradicionales. Debemos mencionar también que no sólamente por razones de mejor servicio, sino también por los procedimientos de compra del billete de avión, las empresas optan por las líneas aéreas tradicionales, que facilitan opciones de venta vía diversos sistemas de reserva.

Las líneas aéreas de bajo coste han reconocido esta ventaja de las líneas aéreas tradicionales, que atraen, sobre todo a los clientes de negocio que representan un poder adquisitivo más alto. Los clientes de negocio, por lo general, representan un grupo que dispone de mejores posibilidades financieras que los clientes de ocio y, por otro lado, realizan mayormente la reserva de billete a corto plazo, es decir, cuando los precios de vuelos son más elevados. Sin embargo, por falta de una conexión con un sistema de reserva adecuado, resulta muy difícil para las empresas realizar una reserva de vuelo con las líneas aéreas de bajo coste para sus empleados. Por ello, las compañías aéreas de bajo coste están pretendiendo encontrar y desarrollar, a través de diversos modos, una solución adecuada para el futuro en cuanto a esta relación.

Por último, cabe mencionar en este contexto, que quedarían todavía otros obstáculos para este tipo de clientes de negocio, que desde luego están incluidos en el modelo de negocio de bajo coste, como poca flexibilidad de horarios de vuelo y a veces aeropuertos secundarios más lejanos.

V.3.3. Formas de autodefensa de las líneas aéreas tradicionales frente a las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Dada la alta competencia en el mercado aéreo en Europa, especialmente relacionada con la amenaza por parte de las líneas aéreas de bajo coste, existen diversas opciones que aplican las líneas aéreas tradicionales para defender su posición, que podemos resumir de la siguiente forma:

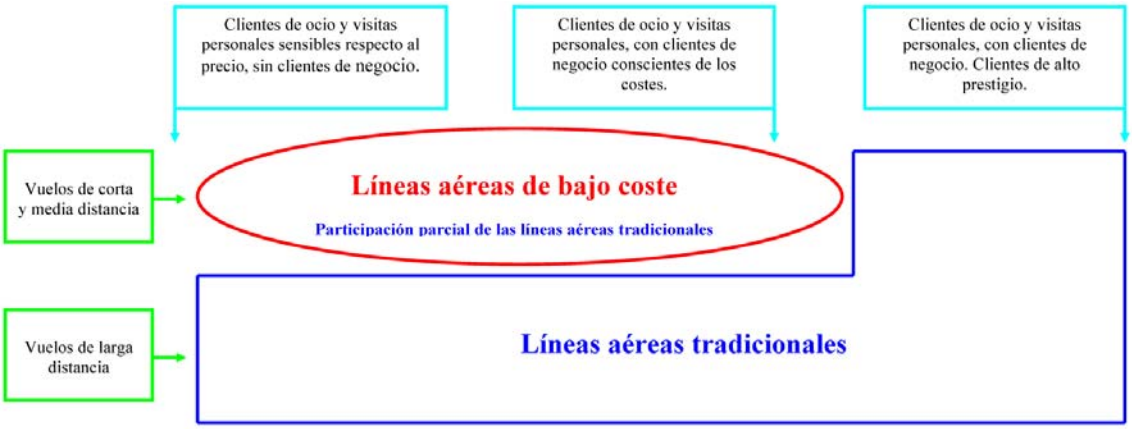
- A través del nuevo diseño de negocio, fortaleciendo y extendiendo sus redes de conexión rentables.
- Eliminación de rutas con resultados negativos.
- Concentración de recursos en rutas rentables.
- Concentración no sólamente en rutas de directa competencia con las aerolíneas de bajo coste, de corta y media distancia, sino especialmente en las intercontinentales de larga distancia.

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

Con relación a la cuestión planteada anteriormente, de si un modelo de negocio responde a todas las demandas de los clientes, y con la respuesta que no, destacamos adicionalmente que, hasta la fecha, las líneas aéreas tradicionales en Europa, como demostramos a lo largo de este estudio, sin duda no se encuentran todavía en una situación de amenaza por parte de las líneas aéreas de bajo coste en los trayectos intercontinentales de larga distancia. No obstante, como justificamos en el capítulo cuatro, existen especulaciones en el ámbito aéreo de la posible extensión del modelo de bajo coste hacia, precisamente, dichas rutas. Las siguientes figuras V.14 y V.15 presentan la segmentación de los clientes en el mercado aéreo actual y la posible opción de segmentación en el futuro.

Figura V.14

Segmentación de los clientes en el mercado aéreo en Europa actualmente



Fuente: Elaboración propia

Figura V.15

Posible segmentación de los clientes en el mercado aéreo en Europa en el futuro

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, contemplamos que también en el sector de las líneas aéreas de bajo coste se llevan a cabo cambios que disminuyen los puntos fuertes de la estrategia de este modelo, que pueden convertirse en ventajas para las líneas aéreas tradicionales. Se trata más de la pérdida de competitividad de una forma natural y automática, que proviene como consecuencia del desarrollo del nuevo fenómeno de bajo coste en Europa. Nos referimos, por ejemplo, a la pérdida de posición de ser una compañía nuevamente formada, con rutas introducidas recientemente, que incluyen subvenciones y otros incentivos financieros. También, el aumento del número de líneas aéreas de bajo coste en el mismo aeropuerto puede tener efectos negativos para ellas, en cuanto a las negociaciones sobre los costes y tasas aeroportuarias.

V.4. Resumen de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Analizando la compleja y, al mismo tiempo, a veces contradictoria información presentada hasta ahora sobre el desarrollo del mercado aéreo en Europa, especialmente en relación a las líneas aéreas de bajo coste, llegamos a la presentación final de este capítulo, que consta del resumen de las ventajas y desventajas de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales en Europa, que lo mostramos en el siguiente esquema:

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- Con la liberalización del mercado aéreo en Europa, se crearon nuevas ideas y estrategias en la política aérea, principalmente en relación al precio, que revolucionaron el mercado de la aviación europea. Como consecuencia, se han desarrollado con éxito las nuevas líneas aéreas de bajo coste en Europa y, por tanto, se ha producido un mejor acceso a los viajes en avión, tanto para los pasajeros anteriores, como para los nuevos pasajeros, que viajan actualmente de una forma más frecuente.

- Debido al nuevo concepto de negocio basado en el bajo coste, se pronostica para las líneas aéreas de bajo coste un crecimiento más alto en la cuota de mercado que para las líneas aéreas tradicionales.

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

- El exitoso desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa ha provocado que las líneas aéreas tradicionales encuentren difícil la adaptación a la nueva situación. Este es el motivo por el que llevan a cabo permanentes cambios en la política y en la estrategia del modelo de negocio aéreo. La nueva concienciación respecto a los costes de los pasajeros es muy influyente y tiene, como consecuencia, una necesidad de optimizar la estructura de costes en las compañías aéreas tradicionales.

- Debido al desarrollo del nuevo concepto de negocio basado en el bajo coste, se pronostica un crecimiento de la cuota de mercado de las líneas aéreas tradicionales más bajo que el de las líneas aéreas de bajo coste.

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

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

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

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

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

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

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

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

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- Reducen los costes de estacionamiento en los aeropuertos.
- Rechazan elevadas inversiones en la infraestructura de los aeropuertos. A su vez, pretenden mantener la sencillez y los bajos costes relacionados con los establecimientos aeroportuarios como diversas oficinas de personal, salas de espera para los pasajeros (rechazan business lounges) u otros.
- Los costes de personal son inferiores, su empleo es más flexible y una productividad más alta del mismo.
- Los aparatos son más modernos y homogéneos y, por tanto, con inferiores costes de mantenimiento, consumo de combustible y formación del personal, lo que conlleva una mayor productividad en la utilización de la flota.

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

- Presentan mayores costes de estacionamiento en los aeropuertos.
- Realizan elevadas inversiones en la infraestructura de los aeropuertos. Pretenden ofrecer establecimientos aeroportuarios extraordinarios, como por ejemplo, diversas salas de espera, entre ellas lounges de businnes para los pasajeros, diversas oficinas de personal u otros.
- Los costes de personal son más altos, su empleo es menos flexible y la productividad es inferior.
- Los aparatos son más antiguos y heterogéneos, como consecuencia, presentan mayores costes de mantenimiento, consumo de combustible y formación del personal. Existe una menor productividad en la utilización de la flota.

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- Rechazan caros establecimientos y naves de mantenimiento de la flota, en cambio aplican outsourcing de mantenimiento y soluciones técnicas.
- Disponen de una mayor capacidad de asientos a bordo del avión, gracias a una disminución del espacio entre ellos.
- Presentan una mayor ocupación media en los vuelos.
- La venta de billetes se realiza de forma directa vía Internet, o en menor medida, a través de centros de llamadas. Rechazan la venta a través de intermediarios como agencias de viajes u otros. Los pagos se efectúan a través de tarjetas de crédito o debito, lo que facilita los pagos inmediatos.

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

- Crean y mantienen establecimientos propios y naves de infraestructura para mantener la flota y desarrollar soluciones técnicas.
- Disponen de una capacidad inferior de asientos a bordo para ofrecer más espacio entre ellos.
- Presentan menor ocupación media en los vuelos.
- La venta de billetes se realiza, generalmente, a través de intermediarios como agencias de viajes u otros y, en menor extensión, vía Internet o centros de llamadas. Los pagos se posponen debido a que los cobros no se efectúan de una forma inmediata en el caso de las ventas con intermediarios.

Ventajas de las líneas aéreas de bajo coste

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

Desventajas de las líneas aéreas tradicionales

- La estructura administrativa es más jerárquica y con mayores costes. Los procesos empresariales son más complejos y de una duración más larga.
- Los costes de publicidad son más altos.
- Existe un menor enfoque hacia los ingresos adicionales fuera del segmento de aviación.
- Tienen mayores costes variables en las temporadas bajas. Operan en redes de conexión estables. La planificación de las rutas es a largo plazo.

Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- Ofrecen sólamente vuelos punto a punto de corta y media distancia. No ofrecen vuelos de conexión en redes.
- Ofrecen vuelos de poca frecuencia y los horarios son poco atractivos para los clientes de negocio.
- Operan en aeropuertos secundarios, la mayoría de los cuales tienen una localización fuera de la ciudad, por lo cual, su comunicación con los transportes públicos y su infraestructura está menos desarrollada, lo que puede llevar a que el pasajero necesite más tiempo para llegar a su destino.
- No permiten cambios en la reserva de forma gratuita.

Ventajas de las líneas aéreas tradicionales

- Ofrecen un gran número de rutas europeas y vuelos de conexión entre los aeropuertos giratorios (hub).
- Los horarios de los vuelos que ofrecen tienen mayor frecuencia, esta circunstancia atrae especialmente a los clientes de negocio.
- Operan en aeropuertos primarios que tienen una localización céntrica, bien comunicada con los transportes públicos y con una infraestructura bien desarrollada. Los aeropuertos primarios ofrecen vuelos de conexión, tanto continentales como intercontinentales.
- El sistema de cambio de reserva es más flexible, incluso permite la devolución del pago en caso de cancelación.

Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- No permiten reservas en sistema central CRS (Central Reservation System), lo que puede dificultar a las empresas la operación de compra de billetes en el caso de los clientes de negocio.
- La reserva se puede efectuar solamente vía Internet o centros de llamada. No colaboran con las agencias de viaje u otros intermediarios.
- Para conseguir el precio más bajo posible es necesario hacer la reserva con mucha antelación. Con el acercamiento a la fecha de salida del vuelo el precio sube, pudiendo llegar hasta diez veces del precio inicial.
- La mayoría de los vuelos que ofrecen son todavía a destinos turísticos, lo que atrae al cliente de ocio, pero no así, al cliente de negocio.

Ventajas de las líneas aéreas tradicionales

- Permiten reservas en sistema central CRS (Central Reservation System) lo que facilita la operación de compra de billetes por las empresas para sus empleados como clientes de negocio.
- La reserva se puede efectuar tanto vía Internet o centros de llamadas, como a través de las agencias de viaje u otros intermediarios.
- El precio varía sólamente de forma moderada durante el acercamiento a la fecha de vuelo.
- Ofrecen vuelos tanto a destinos turísticos, como a las grandes ciudades de negocio.

Desventajas de las líneas aéreas de bajo coste

- Ofrecen sólamente vuelos de clase económica.
- El servicio de catering a bordo no es gratuito.
- No forman alianzas con otras líneas aéreas.
- No ofrecen programas de puntos a los pasajeros que viajan con frecuencia con el fin de fidelizar al cliente.

Ventajas de las líneas aéreas tradicionales

- Ofrecen vuelos de clase económica, primera clase y business.
- El servicio de catering a bordo en algunas líneas aéreas tradicionales es gratuito, aunque últimamente hay una tendencia a ofrecerlo mediante pago.
- Forman alianzas con otras líneas aéreas. A través de esta colaboración se facilita el aumento de las ofertas de conexiones en el sistema de código compartido (code sharing).
- Ofrecen programas de puntos a los clientes que viajan con frecuencia, con lo que el cliente es fidelizado, principalmente el cliente de negocio.

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA

VI.1. Objetivos del análisis empírico

Después de la aparición del nuevo modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste y su fuerte desarrollo en el continente europeo a lo largo de los últimos seis años, se han producido diversos cambios e impactos en el sector turístico y, por tanto, en el transporte aéreo, que están señalados y planteados en la primera parte del presente trabajo de investigación, dedicada a los fundamentos teóricos.

Uno de los impactos más importantes que se ha producido como consecuencia de las creaciones de las nuevas líneas aéreas de bajo coste en Europa, ha sido el incremento de forma significativa de la demanda de los viajes aéreos. Este incremento en la demanda por los consumidores se debe, en primer lugar, a la oferta de los billetes de avión a precios más económicos que anteriormente, acompañado por un entorno empresarial más competitivo y dinámico y a una innovación tecnológica continua basada, principalmente, en la herramienta de Internet. Así, observamos a diario, como numerosos consumidores, cada vez con mayor frecuencia, hacen uso de los desplazamientos por Europa a través del medio de transporte aéreo, que hasta hace poco había sido de élite. Estos nuevos consumidores aéreos, pero también los anteriores, son cada vez más independientes al organizar sus viajes turísticos o laborales, aplican nuevas formas de información y planificación y, generalmente, tienen más conciencia del precio.

Podríamos entonces concluir que el precio parece ser el factor más influyente de todos los que determinan la demanda. Suponiendo eso, no nos referimos sólamente al sector de transporte aéreo en Europa, sino también, a diversos sectores industriales y de prestaciones de servicios. Es decir, en el mundo cada día más globalizado, se pretende incluir cada vez más consumidores nuevos de diversos productos y servicios que como consecuencia del incremento de la demanda se convierten en bienes y servicios de masa. Los bajos precios de diversos productos y servicios de la vida cotidiana, sin ninguna duda, apoyan este fenómeno que se debe principalmente a los nuevos medios estimulantes que generan necesidades innovadoras en los consumidores más a menudo.

Los cambios producidos en la cultura empresarial global tienen como fruto principal la oferta de productos y servicios a bajo precio. Estos presentan una gran

ventaja para los consumidores por un lado, pero un gran desafío para las empresas por el otro. Siendo el fin empresarial la obtención de una rentabilidad financiera positiva, en esta nueva situación del mercado, es necesario cumplir ciertas condiciones de procesos de producción a bajo coste y desarrollar fuentes de ingresos adicionales que permitan generar beneficios financieros.

Como resultado de esta toma de conciencia en el sector aéreo en Europa, el reconocimiento de cada consumidor y sus nuevas necesidades de viajar más frecuentemente se entienden como elementos claves en la innovadora estrategia de negocio, que se basa en bajos costes empresariales y finalmente se refleja en bajos precios en la oferta de los billetes de avión. Esta actitud innovadora la encontramos sobre todo en el modelo de negocio de las nuevamente creadas o transformadas líneas aéreas de bajo coste. No obstante, a lo largo del desarrollo aéreo de los últimos seis años, observamos una considerable atención al nuevo concepto estratégico centrado en ofrecer vuelos de bajo precio adaptados a la nueva demanda de los clientes, también en las actividades empresariales de las antiguas líneas aéreas, llamadas en este estudio de investigación tradicionales.

En Europa, actualmente, la competencia entre las líneas aéreas tradicionales y de bajo coste existe sólamente en los trayectos de corta y media distancia, donde encontramos ambas formas de negocio. Las nuevas condiciones generadas de forma permanente y los antecedentes del dinámico mercado aéreo en Europa obligan a todas las compañías aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales, a desarrollar permanentemente nuevas ideas, estrategias y ajustes, con el fin de defender su posición frente a la competencia. Finalmente, dada la continua adopción de nuevos elementos de estrategia empresarial, se producen entrecruzamientos de ambos modelos de negocio.

El componente clave planteado en la estrategia de las líneas aéreas de bajo coste es el precio. Éste determina y aumenta la demanda de los consumidores, pero no es el único elemento que influye en ella ni tampoco el que garantiza el éxito respecto a la rentabilidad financiera de la compañía aérea. Por tanto, sobre todo las líneas aéreas de bajo coste en Europa desarrollan nuevas formas de servicios complementarios para los consumidores desde la perspectiva de mejorar la calidad por un lado y aumentar los ingresos adicionales por el otro.

Por otra parte, dentro del sector de las líneas aéreas tradicionales en Europa, debido a su amplia red de conexión global y cooperación en alianzas, se pretende, cada vez más, prestar especial atención a los trayectos de larga distancia donde todavía no tienen que afrontar la competencia por parte de las líneas aéreas de bajo coste. Otra forma de defensa por parte de las líneas aéreas tradicionales frente a las de bajo coste se centra en la segmentación del mercado, introduciendo así, una distinción entre los servicios para atender las distintas necesidades de los distintos consumidores con distinto poder adquisitivo. Es decir, las líneas aéreas tradicionales consideran que las líneas aéreas de bajo coste en Europa no pueden responder a todos los tipos de consumidores y en especial a los que demandan una calidad de servicio superior en diversos aspectos relacionados con el vuelo.

Por todo lo señalado, hasta la fecha del inicio del presente estudio de investigación casi no se había analizado académicamente el nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Esta situación totalmente nueva y revolucionaria del mercado aéreo ha provocado una serie de preguntas, dudas, ideas, análisis, planteamientos y, como consecuencia, posibles previsiones de futuro en el transporte aéreo, que motivaron esta investigación.

Constatando la importancia del sector del transporte aéreo dentro del sector turístico y, por tanto, su impacto económico, el inicio de esta investigación surgió ante la necesidad de conocer el funcionamiento del nuevo modelo de negocio de bajo coste en un entorno competitivo frente a las antiguas líneas aéreas tradicionales para alcanzar una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores y con base a los fundamentos teóricos expuestos en la primera parte, el objetivo general de esta investigación es analizar y comparar el sector del transporte aéreo de bajo coste, tan dinámico y con permanentes cambios, con el sector del transporte aéreo tradicional a nivel europeo. Se pretende comprobar los factores que influyen y determinan la orientación y estrategia empresarial con sus consecuencias. Por otra parte, también se persigue identificar la percepción general de los consumidores respecto al precio y la calidad, así como el grado de su satisfacción actual en el entorno de los viajes aéreos y la posible adopción de nuevos servicios que podrían crearse en el futuro.

Centrándonos en estas consideraciones, la presente investigación empírica pretende alcanzar los siguientes objetivos básicos:

1. Analizar si la existencia de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos en Europa.

2. Analizar los aspectos de la posible extensión del nuevo concepto de negocio aéreo de bajo coste hacia los trayectos de larga distancia, sus requisitos y consecuencias.

3. Comprobar si el motivo del incremento de la demanda de los viajes aéreos en Europa es el bajo precio de los billetes de avión, definiendo los factores determinantes de la compra de los mismos por los pasajeros y sus preferencias por determinadas líneas aéreas.

4. Analizar la importancia de diversos componentes y características del trayecto para los pasajeros y conocer el grado de satisfacción en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

5. Conocer la disposición de los pasajeros a adoptar nuevos servicios adicionales a bordo durante los vuelos de corta y media distancia y, por tanto, analizar la posible opción de obtener ingresos adicionales para las compañías aéreas en caso de su introducción.

Los primeros dos objetivos de esta investigación están enfocados desde la perspectiva de la orientación empresarial para que permitan comprender con mayor profundidad el fenómeno de funcionamiento, sus implicaciones y el futuro desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. En cambio, los otros tres objetivos están orientados a la formulación del grado de aceptación y satisfacción de los pasajeros con las líneas aéreas de bajo coste y posibles recomendaciones que faciliten optimizar los servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores con el fin de aumentar la rentabilidad financiera por las compañías aéreas.

VI.2. Hipótesis de la investigación

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente estudio empírico, formulamos las siguientes hipótesis:

H1: El futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios.

H2: El fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extiende hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes.

H3: Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia.

H4: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales.

H5: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo.

H6: Las líneas aéreas de bajo coste en Europa pueden aumentar significativamente el volumen de ventas a bordo ofreciendo mejor calidad en las comidas y bebidas porque en este caso, la mayoría de los pasajeros (más del 50%) consumiría más.

H7: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gustaría que se pudiese usar durante el vuelo los teléfonos móviles y los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión.

H8: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gusta volar con las líneas aéreas de bajo coste por Europa y está satisfecha con los vuelos y servicios ofrecidos por ellas.

H9: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros no le gusta la expresión "líneas aéreas de bajo coste" o considera que se podría cambiar debido a su connotación negativa.

La verificación de las hipótesis planteadas pretende abordar los aspectos más significativos de la estrategia empresarial y de la política de calidad de las compañías aéreas de bajo coste en Europa y su adopción por los pasajeros aéreos. A partir de esta contrastación de hipótesis, se formularán propuestas y posibles líneas de actuación.

VI.3. Fuentes de información

Para el desarrollo del estudio empírico del presente trabajo de investigación con el propósito de alcanzar los objetivos perseguidos, plantear y finalmente verificar las hipótesis, fue necesario basarse en fuentes de información primarias y secundarias.

VI.3.1. Fuentes de información primarias

Después de decidir centrar nuestro trabajo de investigación en el campo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, al inicio del trabajo reconocimos que no existían suficientes fuentes de información documental secundarias en este campo para hacer un estudio científico. La razón principal de esta situación en la fase inicial del presente estudio fue, sin ninguna duda, que el fenómeno de líneas aéreas de bajo coste en Europa estaba al comienzo de su desarrollo.

Por tanto, en principio, debido a la falta de suficientes fuentes de información documental secundarias en este contexto, decidimos optar por las fuentes de información primarias. Es decir, para conocer el campo del sector de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, poder entender su evolución y las características de las posibles dificultades e identificar la realidad, todo ello con el fin de determinar los objetivos de nuestro estudio de investigación, realizamos diversas entrevistas personales con varios directivos de las líneas aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales por un lado, y por el otro, con varios directivos de distintos departamentos de los aeropuertos europeos. La primera fase de la investigación trataba sólamente de entrevistas personales abiertas, incluyendo también grupos de conversaciones y discusiones con algunos de estos directivos.

Por otra parte, se efectuaron observaciones participantes de diversos vuelos y aeropuertos europeos. Es decir, por un lado, observamos y analizamos distintos aspectos de nuestro interés durante varios vuelos con las líneas aéreas de bajo coste y tradicionales en Europa. Por el otro, realizamos visitas a varios aeropuertos europeos, a veces acompañadas por un guía particular del mismo aeropuerto o de forma individual, con el fin de observar y analizar la infraestructura y las actividades relacionadas con la

operación aeroportuaria.

En la siguiente fase de la investigación, tomando el pulso al sector del transporte aéreo y a partir de las opiniones de los directivos mencionados, así como de las observaciones directas por parte del investigador, completamos la información adquirida con otras fuentes de información secundarias expuestas de una forma detallada en el siguiente epígrafe.

A partir de la información anterior obtenida redactamos un cuestionario, que representa otra fuente de información primaria en nuestro estudio de investigación. Es decir, este cuestionario fue elaborado tanto en base a las fuentes secundarias expuestas más adelante, como en base a las entrevistas y observaciones anteriormente citadas.

La encuesta efectuada a través de este cuestionario fue dirigida a los pasajeros aéreos en Europa, los cuales conforman la muestra seleccionada para el estudio empírico y que en total ascienden a 542 pasajeros. Esta encuesta representa una valiosa fuente para la segunda parte del presente trabajo de investigación. El cuestionario completo se encuentra en el anexo al final del presente capítulo.

Finalmente, realizamos diversas entrevistas personales semiestructuradas con diversos directivos y expertos involucrados en el sector aéreo en Europa, que nos permitieron profundizar nuestra labor científica para la primera parte del presente estudio y llevar a cabo los objetivos planteados en la segunda parte que es la aplicación empírica.

Concluyendo, todas las fuentes de información primarias las exponemos de la siguiente forma:

1. 25 entrevistas personales no estructuradas con varios directivos de las líneas aéreas europeas, tanto de bajo coste como tradicionales por un lado, y con directivos de diversos aeropuertos europeos por el otro, incluyendo conversaciones y discusiones en grupos con los mismos.

2. 50 Observaciones participantes de los vuelos en las líneas aéreas de bajo coste y tradicionales en Europa.

3. 70 Observaciones participantes de los aeropuertos europeos, tanto con guías particulares como de forma individual.

4. 542 encuestas dirigidas a los pasajeros en Europa.

5. 55 entrevistas personales semiestructuradas con diversos directivos y expertos relacionados de forma directa o indirecta con el sector del transporte aéreo en Europa.

VI.3.2. Fuentes de información secundarias

La búsqueda de información secundaria a lo largo de la elaboración del presente trabajo de investigación, la cual nos permitió finalmente llevar a cabo este estudio empírico, podemos dividirla en dos tipos de fuentes:

1. Fuentes de información documental.

2. Fuentes de información obtenida a través de la asistencia a varios eventos de interés para nuestra investigación.

VI.3.2.1. Fuentes de información documental

La búsqueda de las fuentes de información documental se centró en la localización y consulta de la literatura teórica y empírica tanto publicada como inédita. La selección la realizamos a nivel internacional concentrándonos, por motivos lingüísticos, en la literatura alemana, angloamericana, española y polaca. La información proporcionada por estas búsquedas fue iniciada y a lo largo del estudio completada con la herramienta de Internet, la cual constituyó una valiosa fuente de información sobre el sector del transporte aéreo en Europa. Todas las fuentes de información documental utilizadas se citan de una forma detallada en la bibliografía que se encuentra al final del presente trabajo. A continuación, exponemos de un modo resumido la siguiente clasificación:

- Diversas páginas de Internet seleccionadas a través de una búsqueda orientada al interés de nuestra investigación:

    - Páginas de Internet de diversas líneas aéreas y aeropuertos en Europa.

    - Páginas de Internet de amazon.com que nos facilitaron encontrar libros publicados a nivel internacional relacionados con nuestro campo de investigación.

    - Páginas de diversos portales de Internet dedicados solamente a las noticias, informaciones y análisis sobre el sector del transporte aéreo.

    - Páginas de Internet de diversos organismos y entidades que proporcionan importantes datos y editan literatura relacionada con el sector del transporte aéreo, mediante libros, publicaciones periódicas o datos estadísticos. Estas páginas de Internet nos facilitaron una consulta directa, permitiendo bajar la documentación deseada o en otros casos mediante conversaciones personales o telefónicas que finalmente aportaron documentación e información necesaria para realizar el presente estudio.

    - Otras páginas de Internet encontradas por medio de la búsqueda del portal de google.com y yahoo.com basadas en nuestro ámbito de investigación.

- Revistas nacionales e internacionales especializadas o en las que con frecuencia se abordan los temas objeto de nuestra atención.

- Artículos de prensa diaria nacional e internacional con enfoque a la prensa económica.

- Diversa documentación interna obtenida a través de diversos directivos y expertos del sector del transporte aéreo en Europa.
- Libros y otras publicaciones, manuales nacionales e internacionales relacionados generalmente con el interés de nuestra investigación.
- Informes y estudios empíricos realizados en el campo del sector del transporte aéreo.

VI.3.2.2. Fuentes de información obtenidas a través de la asistencia a varios eventos de interés para nuestra investigación.

Otras fuentes secundarias que reseñamos por su importancia en cuanto a la obtención de información interesante, resultaron de la asistencia a diferentes conferencias, congresos, foros, ruedas de prensa, simposios y otras presentaciones durante distintos eventos en Alemania, España e Inglaterra relacionados con el objetivo de nuestro estudio. Especialmente al comienzo de nuestra investigación, esta fuente de información nos ayudó a obtener una visión global de la situación en el ámbito del transporte aéreo en Europa con enfoque al nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste y después, a lo largo del desarrollo de nuestro estudio, nos sirvió para profundizar en nuestro conocimiento. Principalmente, estas fuentes de información podemos clasificarlas en tres categorías:

- Observaciones durante la asistencia como oyente por parte del investigador a estos eventos.
- Conversaciones y consultas con los expertos participantes durante y después de los eventos.
- Documentación informativa recibida durante y después de los eventos.

Los eventos citados son:

- FITUR - Feria Internacional de Turismo de Madrid en España en los años 2006 y 2007.
- ITB Internationale Tourismus Börse - Feria Internacional de Turismo de Berlín en Alemania en los años 2004, 2005, 2006 y 2007.
- WTM World Travel Market - Feria Mundial de Turismo de Londres en Inglaterra en los años 2005, 2006 y 2007.
- World Low Cost Airlines Congress - Congreso de líneas aéreas de bajo coste de Londres en Inglaterra en el año 2006.
- Feria Internacional de Turismo Cultural de Málaga en España en los años 2005 y 2006.
- Congreso de la Asociación de Agentes de Viajes Británicos (ABTA) en Marbella en España en el año 2006.

VI.4. Técnicas utilizadas para la verificación de hipótesis

El enfoque de partida del presente trabajo consiste en hacer un estudio basado en ambos métodos de investigación científica, tanto el cualitativo como el cuantitativo. Esta idea se produjo a lo largo de la primera etapa de nuestra investigación de definición del problema de análisis y se debe a la información obtenida a través de las fuentes relacionadas con nuestro campo de estudio de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, las cuales están presentadas en el epígrafe anterior. Posteriormente, una vez definido el problema de nuestra investigación, analizamos las opciones de carácter metodológico que podíamos adoptar en nuestro estudio, distinguiendo entre las orientaciones cuantitativas y cualitativas con sus diversas técnicas de análisis. Finalmente, decidimos optar por la aplicación de ambos métodos, de acuerdo a los propósitos de la investigación social con sus técnicas determinadas y presentadas más adelante.

La motivación básica para la elaboración de esta tesis doctoral en base a esta estrategia ha sido precisamente la dicotomía metodológica en la investigación social y su debate permanente. Aceptando que existen en el mundo de los investigadores orientaciones basadas exclusivamente en la aplicación de un método, sin prestar demasiada atención a la metodología alternativa y analizando los pros y los contras, pensamos sobre una metodología de integración. La razón fundamental que motivó el diseño multimétodo de nuestra investigación fue la complementación de los conocimientos obtenidos sobre nuestro objeto de materia. Se trata de analizar diferentes resultados desde diferentes perspectivas. Es decir, en nuestro estudio contamos con dobles visiones: desde el punto de vista de los expertos en el ámbito del transporte aéreo y otros sectores relacionados y, desde el punto de vista de los pasajeros de las líneas aéreas.

VI.4.1. Técnicas del análisis cualitativo

A través del estudio de campo realizado con el propósito de lograr los objetivos propuestos y de contrastar las hipótesis H1 y H2 anunciadas en el epígrafe VI.2. aplicamos exclusivamente el método de análisis cualitativo. Sin embargo, para contrastar las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 donde aplicamos el método de

análisis cuantitativo, desarrollamos una investigación cualitativa previa al estudio de campo que nos permitió un desarrollo mejor del mismo. Es decir, para todas las hipótesis planteadas realizamos una fase de preparación basada exclusivamente en el análisis cualitativo, incluyendo reflexiones iniciales, maduración de la idea, definición del área problemática con el diseño inicial y final del estudio.

Adicionalmente, al análisis de información documental recogida a través de fuentes secundarias presentadas en el epígrafe VI.3.2., esta fase inicial de preparación del estudio de campo se basó en recoger la información a través de métodos cualitativos directos como entrevistas y discusiones con los expertos involucrados en el sector del transporte aéreo y observaciones personales participantes o como oyente, relacionadas con nuestra materia de investigación. Las técnicas en detalle que utilizamos en esta fase fueron las siguientes:

- Entrevistas no estructuradas en profundidad con diversos directivos del sector del transporte aéreo en Europa.
- Discusiones abiertas en grupos con diversos directivos del sector del transporte aéreo en Europa relacionadas con nuestra materia de investigación.
- Observaciones personales participantes en los aeropuertos europeos tanto con guías particulares de los mismos como de forma individual.
- Observaciones personales participantes de los vuelos por Europa, tanto con las líneas aéreas de bajo coste como tradicionales.
- Observaciones personales durante la asistencia como oyente por parte del investigador a distintos eventos relacionados con nuestro campo de investigación y consultas con los expertos participantes en los mismos.
- Análisis del contenido de la información obtenida y de los discursos observados.

En la siguiente fase del trabajo de campo con relación a nuestro modelo de investigación establecido en el que planteamos los objetivos, entramos en un nuevo complejo proceso de ejecución de distintas técnicas de análisis cualitativo para contrastar las hipótesis propuestas H1 y H2. Debido a las características de la investigación cualitativa, tratamos de identificar la naturaleza profunda de las realidades, el sistema de relaciones y su estructura dinámica referente a ambas hipótesis. En la decisión de realizar en esta etapa una investigación de naturaleza cualitativa influyeron las diversas ventajas que presenta este método de investigación:

- Aportación de valiosa información en profundidad, difícil de obtener con las técnicas cuantitativas.
- Concentración en fenomenología y comprensión.
- Identificación de aspectos generando consensos o disensos.
- Enriquecimiento con matices y posibles variantes del análisis del estudio.
- Incorporación de opiniones de personas con perfil selectivo, en nuestro caso expertos y directivos del sector del transporte aéreo.
- Alta comunicación con los expertos y directivos citados a través del contacto personal directo.
- Oportunidad de consultas y preguntas adicionales en caso de dudas o confusiones.
- Mayor naturalidad y habilidad para estudiar los factores relacionados.
- Evaluación individual personal a través de observaciones tanto participantes como a través de asistencia como oyente.

Autores como Glaser y Strauss (1967), Eisenhardt (1989), Yin (1989) ó Miles y Huberman (1994) consideran que la metodología cualitativa es recomendable cuando

los límites entre un fenómeno y el contexto no están claros. Además, Miles y Huberman (1994; pág. 10) añaden que es la metodología más indicada para descubrir o explorar un área nueva, como ocurre en el presente estudio, o para desarrollar hipótesis.

Reconociendo estas ventajas y dada la gran complejidad de la materia investigada en ambas hipótesis, elegimos la orientación al método cualitativo y sus técnicas de análisis expuestas a continuación. Adicionalmente, en el caso de la hipótesis H2 contrastamos un fenómeno totalmente hipotético, puesto que no existen todavía vuelos de larga distancia de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Por ello, habría sido difícil de contrastar esta hipótesis con un método cuantitativo.

Por todo lo expuesto, consideramos que para contrastar ambas hipótesis el método de investigación más conveniente era el cualitativo, a pesar de sus limitaciones de subjetividad y generalización las cuales intentamos que fueron lo menor posible. Para ello, se aplicaron las siguientes técnicas de análisis cualitativo:

- Entrevistas semiestructuradas con diversos expertos relacionados con el sector del transporte aéreo de una forma directa o indirecta, como por ejemplo, expertos del sector turístico o del segmento de las consultoras del mercado y otras entidades oficiales.

- Observaciones personales durante la asistencia como oyente por parte del investigador a distintos eventos citados en el epígrafe VI.3.2.2. relacionados con nuestro campo de investigación y entrevistas con los expertos participantes en los mismos.

- Análisis del contenido de la información obtenida y de los discursos observados.

Hemos de prestar atención a los conceptos de fiabilidad y validación que debe cumplir toda investigación empírica. Por tanto, pasando a la fase analítica del estudio, realizamos permanentes aplicaciones del procesamiento y análisis de datos en base a las técnicas cualitativas citadas, con el fin de poder presentar resultados elaborados y cumpliendo a la vez el mayor número de requisitos de un estudio empírico.

VI.4.2. Técnicas del análisis cuantitativo

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y de contrastar las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 aplicamos las técnicas de análisis cuantitativo. Sin embargo, como mencionamos en el epígrafe anterior, antes de realizar este análisis cuantitativo, desarrollamos una investigación cualitativa previa para permitir un mejor desarrollo del estudio empírico cuantitativo.

Dado que en las hipótesis planteadas se pretende investigar la percepción y evaluación general de la población sobre el servicio prestado por las líneas aéreas de bajo coste en Europa, con el enfoque nuestro de obtener conclusiones con mayor objetividad y con mayor valor potencial y así poder desarrollar y presentar posibles recomendaciones y sugerencias estratégicas y operativas, consideramos más apropiado la realización de una encuesta ad - hoc. Esta técnica de estudio cuantitativo posee alto nivel de integridad y una fuerte validez externa.

VI.4.2.1. Selección de la muestra

Con el objeto de contrastar las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 definimos la población de la muestra como los pasajeros de las líneas aéreas en Europa. En base a los datos estadísticos del año 2006, los cuales presentan una cantidad superior a 100.000 de pasajeros aéreos en Europa, por lo que consideramos la población como infinita.

Las encuestas las realizamos durante los meses de marzo del 2007 a marzo del 2008. Los encuestados debían haber tenido al menos una experiencia previa con las líneas aéreas en Europa para que las respuestas de la muestra fuesen consistentes. Con el objetivo de seleccionar la muestra decidimos dos formas de efectuar las encuestas:

- Por un lado, a través de la herramienta de Internet. Con el apoyo técnico del programa 2ask.net desarrollado para realizar las encuestas, enviamos vía e-mail el link a la página de Internet de nuestro cuestionario con una breve descripción del mismo y una invitación a la participación en nuestra encuesta. Al mismo tiempo pedimos a los encuestados reenviar el mismo e-mail a todos sus

familiares, amigos, compañeros de trabajo y otros. Por ello, el tipo de muestreo no probabilístico aplicado fue el de bola de nieve.

- Por otro lado, se llevo a cabo el estudio de campo en la Terminal de salidas del Aeropuerto Pablo Ruiz Picasso en Málaga. Esta elección fue debida a la alta concentración de pasajeros internacionales en esta zona. Los individuos encuestados realizaron esta encuesta de forma escrita, independiente y sin limitación de tiempo después de una breve introducción verbal por parte del entrevistador que era el investigador del presente estudio en persona.

Señalamos que la realización de las encuestas resultó favorable, con un total de 542 elementos muestrales válidos. Esta muestra obtenida implica un error del ±5% para un grado de confianza del 95%.

En comparación con otras posibles técnicas para realizar la encuesta, como por ejemplo de forma personal verbal o telefónica, resulta una gran ventaja la aplicación de este método para realizar la encuesta a los individuos porque se les ofrece un tiempo de duración de la encuesta totalmente definido por ellos mismos, que como consecuencia, implica una mayor comprensión de las preguntas ya que pueden leerlas otra vez. Por ello, consideramos que mediante el método de encuesta aplicado se obtiene mayor exactitud en las respuestas.

VI.4.2.2. El cuestionario

Para realizar la encuesta elaboramos el cuestionario el cual representa el instrumento de recogida de información y datos relacionados con nuestros objetivos e hipótesis planteadas. El cuestionario se estructura en cuatro partes:

1. En la primera parte se presenta el titulo del cuestionario en tres lenguas y el encuestado debe elegir la lengua deseada en la que responderá a las preguntas de la encuesta. Se puede elegir entre Alemán, Español e Inglés.

2. En la segunda parte de cuestiones se incluyen 18 preguntas. Cada una es de utilidad para contrastar nuestras hipótesis.

3. En la tercera parte se incluye un conjunto de preguntas sobre la identificación, con el objeto de clasificar algunas características básicas del encuestado. La edad, sexo y nacionalidad son datos de carácter obligatorio, en cambio, nivel de estudios, cargo y los ingresos mensuales son datos de carácter voluntario.

4. En la cuarta parte se agradece al encuestado su colaboración con la oportunidad de indicar sus comentarios.

Al elaborar el cuestionario tomamos en consideración aspectos importantes, tales como su lenguaje fácil de entender, fiabilidad y su validez de contenido y criterio, con el objetivo de garantizar un resultado favorable de la encuesta. Finalmente, para obtener la información en función de conductas, actitudes y clasificaciones de los encuestados formulamos tres tipos de preguntas según el formato de respuesta:

- Preguntas cerradas de selección simple y múltiple.
- Preguntas cerradas dicotómicas de “sí o no”.
- Preguntas de escala: nominal, ordinal, intervalo y comparativa.

Tras ello, antes de iniciar la encuesta, en primer lugar realizamos un pretest del cuestionario para probar si se planteaban posibles problemas relacionados con el funcionamiento de las respuestas a las preguntas planteadas.

Debido a que la encuesta se realizó también a través de la herramienta de Internet, es decir, sin contacto personal del entrevistador con el individuo encuestado, y por tanto, no tener la oportunidad de observar la reacción a las preguntas del mismo, dividimos el pretest en dos fases:

1. En la primera fase seleccionamos de forma directa 12 personas de diferentes niveles de estudios, con lengua materna alemán, castellano, inglés y polaco, solicitándoles que cumplimentaran un cuestionario. Esta parte del pilotaje del cuestionario la realizó el investigador personalmente, con el objetivo

fundamental de analizar la comprensión adecuada de las preguntas, sobre todo en relación a su formulación, y de asegurarse que las preguntas tuviesen el mismo significado en las diferentes lenguas. El contacto personal del entrevistador con los encuestados facilitó una comunicación directa y las posibles aclaraciones de dudas cuando estas fueron oportunas. El resultado del pretest fue bastante favorable, no obstante, produjo algunos pequeños cambios en la formulación de las preguntas para el borrador final.

2. En la segunda fase del pretest seleccionamos una submuestra de la población y enviamos vía e-mail 30 cuestionarios. Este pilotaje se realizó a lo largo del mes de enero del año 2007 obteniendo un resultado final favorable.

Concluiremos diciendo que la información secundaria y las entrevistas realizadas fueron de gran ayuda para la elaboración del cuestionario. En este sentido, el cuestionario se construyó basándonos en el método cognitivo, que utiliza la opinión de los expertos expresada en las entrevistas previas, y en el método deductivo, que se apoya en la literatura teórica existente.

Cuadro VI.1. Ficha técnica de la investigación

1. **Objetivos de la investigación**:

- **Objetivo general:** analizar y comparar las líneas aéreas de bajo coste con las tradicionales a nivel europeo.

- **Objetivos específicos:** verificar las siguientes hipótesis:

H1: El futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios.

H2: El fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extiende hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes.

H3: Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia.

H4: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales.

H5: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo.

H6: Las líneas aéreas de bajo coste en Europa pueden aumentar significativamente el volumen de ventas a bordo ofreciendo mejor calidad en las comidas y bebidas porque en este caso, la mayoría de los pasajeros (más del 50%) consumiría más.

H7: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gustaría que se pudiese usar durante el vuelo los teléfonos móviles y los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión.

H8: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gusta volar con las líneas aéreas de bajo coste por Europa y está satisfecha con los vuelos y servicios ofrecidos por ellas.

H9: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros no le gusta la expresión “líneas aéreas de bajo coste” o considera que se podría cambiar debido a su connotación negativa.

2. **Universo**:

- Líneas aéreas europeas de bajo coste y tradicionales
- Pasajeros de estas líneas aéreas

3. **Muestra**:

- **Para el estudio cualitativo:** entrevistas con expertos directos e indirectos del sector del transporte aéreo y observaciones no participantes de eventos.
- **Para el estudio cuantitativo**: 542 pasajeros

4. **Fuentes de información**:

   - **Primarias:** 25 entrevistas personales no estructuradas y 55 semiestructuradas con los expertos, 50 observaciones participantes de los vuelos y 70 observaciones de aeropuertos europeos, 542 encuestas a los pasajeros.

   - **Secundarias:** páginas de Internet, revistas, artículos de prensa diaria, libros, publicaciones, manuales, informes e estudios empíricos nacionales e internacionales, observaciones no participantes durante distintos eventos relacionados con nuestro campo de investigación, conversaciones, consultas y análisis de la documentación informativa recibida de los expertos participantes durante y después de estos eventos.

5. **Metodología**:

   - **Cualitativa:** a partir de la observación participante, asistencia como oyente a distintos eventos y las entrevistas personales.

   - **Cuantitativa:** a partir de la realización, explotación y análisis de resultados de los cuestionarios con una aplicación web del programa 2ask.net.

     La técnica utilizada ha sido el análisis de la distribución de frecuencias.

6. **Periodo del trabajo de campo**:

   - **Para el estudio cualitativo:** desde Enero del 2004 hasta Diciembre del 2007.

   - **Para el estudio cuantitativo:** desde Marzo del 2007 hasta Marzo del 2008.

ANEXO

A continuación, presentamos el cuestionario en tres idiomas: Español, Inglés y Alemán.

CUESTIONARIO EN ESPAÑOL

Air travels within Europe - Viajes en avión por Europa - Flugreisen innerhalb Europas

1. Please choose your Language. Seleccione aquí el idioma deseado. Bitte wählen Sie die gewünschte Sprache

- ○ English
- ○ Deutsch
- ✔ Español

2. ¿Considera usted que viajar en avión por Europa es más barato hoy que hace 6 años?

- ○ Sí
- ○ No

3. ¿Vuela usted ahora más frecuentemente por Europa que hace 6 años?

- ○ Sí, porque los billetes de avión son más baratos
- ○ No
- ○ Sí, pero no porque los billetes de avión son más baratos, sino por otras razones (especifique por favor sus razones)

4. En general, ¿qué opina usted sobre la calidad de los viajes en avión por Europa hoy en comparación a hace 6 años?

- ○ Ha mejorado
- ○ Ha empeorado
- ○ No ha cambiado

5. En general, ¿qué opina usted sobre la calidad de los viajes en avión por Europa con las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE?

- ○ Es IGUAL que de las líneas aéreas tradicionales
- ○ Es MEJOR que de las líneas aéreas tradicionales
- ○ Es PEOR que de las líneas aéreas tradicionales

6. Marque por favor como máximo 3 puntos, que son más importantes para usted comprando el billete de avión para un vuelo europeo

- ○ Destino de viaje
- ○ Precio del billete de avión
- ○ Horario de vuelo
- ○ Peso máximo del equipaje libre
- ○ Experiencia previa con una línea aérea particular
- ○ Diferencia si la línea aérea es de bajo coste o tradicional
- ○ Servicios y comodidad a bordo
- ○ Puntos del programa de pasajero frecuente
- ○ Otros (especifique por favor)

7. ¿Qué importancia tienen para usted las siguientes características en los vuelos con LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE por Europa? *

	MUY IMPORTANTE	MENOS IMPORTANTE	NO IMPORTANTE
Puntualidad	○	○	○
Sentimiento de seguridad durante el vuelo	○	○	○
Distancia al aeropuerto	○	○	○
Transporte seguro de los equipajes	○	○	○
Comodidad de asientos	○	○	○
Reserva de asientos	○	○	○
Comidas y bebidas a bordo	○	○	○
Prensa a bordo	○	○	○
Asistencia del personal en caso de dudas o problemas (en el aeropuerto y avión)	○	○	○
Asistencia del personal para los impedidos físicos	○	○	○
Asistencia del personal para menores de edad, que viajan solos	○	○	○
Amabilidad del personal	○	○	○
Indemnizaciones en caso de reclamaciones	○	○	○

8. ¿Cómo valora usted la calidad de las comidas y bebidas a bordo en la mayoría de sus vuelos con las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE por Europa? *

- ○ Muy buena
- ○ Menos buena
- ○ Mala
- ○ No tengo experiencia

9. ¿Consumiría usted a bordo de las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE en los vuelos europeos más, si la calidad de las comidas y bebidas fuera mejor? *

- ○ Sí
- ○ No

10. ¿Le gustaría que se pudiera usar los teléfonos móviles durante el vuelo? *

- ○ Sí
- ○ No

11. ¿Le gustaría que en cada asiento de avión los pasajeros tuvieran un teléfono a bordo para usar? *

- ○ Sí
- ○ No

12 ¿Está usted dispuesto a pagar en los vuelos de corta distancia (hasta 3,5 horas) por el siguiente entretenimiento a bordo? *

	Sí	No
Televisión en vivo	○	○
Películas	○	○
Música	○	○
Internet	○	○
Teléfono a bordo	○	○
Juegos para adultos	○	○
Juegos para los niños	○	○
Otros tipos de entretenimiento (especifique por favor)	○	○

_____

_____

_____

_____

_____

13. En general, ¿qué opina usted sobre la seguridad del trayecto en las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE en Europa? *

- ○ Es IGUAL que en las líneas aéreas tradicionales
- ○ Es MEJOR que en las líneas aéreas tradicionales
- ○ Es PEOR que en las líneas aéreas tradicionales

14. ¿Cuántas veces vuela usted al año con las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE por razones laborales y vacacionales por Europa? *

	1-3	4-8	9+	NUNCA
Por razones laborales	○	○	○	○
Por razones vacacionales	○	○	○	○

15. ¿Cuántas veces vuela usted al año con las LÍNEAS AÉREAS TRADICIONALES por razones laborales y vacacionales por Europa? *

	1-3	4-8	9+	NUNCA
Por razones laborales	○	○	○	○
Por razones vacacionales	○	○	○	○

16. ¿En qué clase vuela usted más por Europa? *

	Turista	Business Class
En los viajes laborales	○	○
En los viajes vacacionales	○	○

17. ¿Con qué líneas aéreas prefiere volar usted por Europa? *

- ○ Con líneas aéreas de bajo coste
- ○ Con líneas aéreas tradicionales
- ○ Con las dos líneas aéreas me gusta volar igual
- ○ No me gusta volar

18. En caso de que usted había volado con las LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE por Europa, ¿estuvo contento con los vuelos y servicios de las líneas en general? *

- ○ Sí
- ○ No
- ○ No he volado todavía nunca con las líneas aéreas de bajo coste (especifique por favor por qué)

_____

_____

19. ¿Cómo le gusta la expresión "LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE"? *

- ○ Me gusta bastante
- ○ No me gusta para nada
- ○ Tiene una connotación negativa y por lo tanto considero, que el nombre se podría cambiar

20. Para finalizar, algunos datos para fines estadísticos ...

- Edad *
- Sexo *
- Nacionalidad *
- Estudios
- Cargo
- Ingresos netos (mensuales)

21. Muchas Gracias. Sí desea, aquí puede indicar sus comentarios

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Organizador de la encuesta: Martina Meissner, Universidad Málaga, 29013 Málaga, Spanien,
martina.meissner@yahoo.de

CUESTIONARIO EN INGLÉS

Air travels within Europe - Viajes en avión por Europa - Flugreisen innerhalb Europas

1. Please choose your Language. Seleccione aquí el idioma deseado. Bitte wählen Sie die gewünschte Sprache

- ✔ English
- ○ Deutsch
- ○ Español

2. Do you think that travel by air within Europe is cheaper today than 6 years ago? *

- ○ Yes
- ○ No

3. Do you fly today more within Europe than 6 years ago? *

- ○ Yes, because the flight tickets are cheaper
- ○ No
- ○ Yes, however not because the flight tickets are cheaper, but rather for other reasons (please specify your reasons)

4. In general, what do you think about the quality of air travels within Europe today compared to 6 years ago? *

- ○ Has become better
- ○ Has become worse
- ○ Has not changed

5. In general, what do you think about the quality of air travels within Europe with the LOW COST AIRLINES? *

- ○ Is SIMILAR to the traditional airlines
- ○ Is BETTER than with the traditional airlines
- ○ Is WORSE than with the traditional airlines

6. Please select up to a maximum of 3 points, that are most important to you when buying a ticket for a European flight *

- ○ Travel destination
- ○ Flight ticket price
- ○ Timetable
- ○ Maximum weight of free baggage allowance
- ○ Previous experience with a particular airline
- ○ Difference if the airline is a low cost or traditional
- ○ Service and comfort onboard
- ○ Points in the frequent flyer program
- ○ Others (please specify)

7. How important are these features to you, by flights with LOW COST AIRLINES within Europe? *

	VERY IMPORTANT	LESS IMPORTANT	NO IMPORTANT
Punctuality	○	○	○
Feeling of security during the flight	○	○	○
Distance to the airport	○	○	○
Safe carriage of baggage	○	○	○
Seat comfort	○	○	○
Seat reservation	○	○	○
Food and drinks onboard	○	○	○
Newspapers onboard	○	○	○
Staff assistance in case of questions or problems (at the airport and aeroplane)	○	○	○
Staff assistance for disabled people	○	○	○
Staff assistance for children travelling alone	○	○	○
Friendliness of staff	○	○	○
Compensation for complaints	○	○	○

8. How would you value the quality of food and drinks onboard in the majority of your flights with LOW COST AIRLINES within Europe? *

- ○ Very good
- ○ Less good
- ○ Bad
- ○ I have no experience

9. Would you consume more onboard of the LOW COST AIRLINES on European flights, if the quality of food and drinks were better? *

- ○ Yes
- ○ No

10. Would you like that mobile phones could be used during the flight? *

- ○ Yes
- ○ No

11. Would you like that on each seat of the aeroplane the passengers had an onboard telephone to use? *

- ○ Yes
- ○ No

12 Are you willing to pay on the short haul flights (up to 3,5 hours) for the following Inflight Entertainment? *

	Yes	No
Live TV	○	○
Movies	○	○
Music	○	○
Internet	○	○
Onboard telephone	○	○
Games for adults	○	○
Games for children	○	○
Other types of entertainment (please specify)	○	○

_____

_____

_____

_____

_____

13. In general, what do you think about the flight safety with the LOW COST AIRLINES in Europe? *

- ○ Is SIMILAR to the traditional airlines
- ○ Is BETTER than with the traditional airlines
- ○ Is WORSE than with the traditional airlines

14. How many flights do you take a year with the LOW COST AIRLINES for business and leisure trips within Europe? *

	1-3	4-8	9+	NONE
Business Trips	○	○	○	○
Leisure Trips	○	○	○	○

15. How many flights do you take a year with the TRADITIONAL AIRLINES for business and leisure trips within Europe? *

	1-3	4-8	9+	NONE
Business Trips	○	○	○	○
Leisure Trips	○	○	○	○

16. Which class do you fly most within Europe? *

	Economy	Business Class
Business Trips	○	○
Leisure Trips	○	○

17. With which airlines do you prefer to fly within Europe? *

- ○ With low cost airlines
- ○ With traditional airlines
- ○ With both airlines I like to fly equally
- ○ I do not like to fly

18. In the case that you have flown with the LOW COST AIRLINES within Europe, have you been satisfied with the flights and services in general? *

- ○ Yes
- ○ No
- ○ I have never flown with low cost airlines yet (please specify why)

_____

_____

19. How do you like the expression "LOW COST AIRLINES"? *

- ○ I like it quite well
- ○ I do not like it at all
- ○ It has a negative connotation and therefore I consider that the name could be changed

20. Statistical data

- Age *
- Gender *
- Nationality *
- Education
- Job position
- Net income (monthly)

21. Thank You. If you wish you can write your comments below

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Organicer: Martina Meissner, Universidad Málaga, 29013 Málaga, Spanien,
martina.meissner@yahoo.de

CUESTIONARIO EN ALEMÁN

Air travels within Europe - Viajes en avión por Europa - Flugreisen innerhalb Europas

1. Please choose your Language. Seleccione aquí el idioma deseado. Bitte wählen Sie die gewünschte Sprache

- ○ English
- ✔ Deutsch
- ○ Español

2. Sind Sie der Meinung, dass Fliegen innerhalb Europas heute günstiger als vor 6 Jahren ist?

- ○ Ja
- ○ Nein

3. Fliegen Sie heute häufiger innerhalb Europas als vor 6 Jahren?

- ○ Ja, weil die Flugtickets günstiger geworden sind
- ○ Nein
- ○ Ja, nicht aber weil die Flugtickets günstiger sind, sondern aus anderen Gründen (nennen Sie uns bitte Ihre Gründe)

4. Im allgemeinen, was denken Sie über die Qualität der Flugreisen innerhalb Europas heute im Vergleich zu vor 6 Jahren?

- ○ Es ist besser geworden
- ○ Es ist schlechter geworden
- ○ Es hat sich nicht geändert

5. Im allgemeinen, was denken Sie über die Qualität der Flugreisen innerhalb Europas mit den BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN?

- ○ Es ist GLEICH wie bei den traditionellen Fluggesellschaften
- ○ Es ist BESSER als bei den traditionellen Fluggesellschaften
- ○ Es ist SCHLECHTER als bei den traditionellen Fluggesellschaften

6. Wählen Sie bitte maximal 3 Punkte, die für Sie beim Kauf eines europäischen Flugtickets am wichtigsten sind

- ○ Ziel der Reise
- ○ Preis des Flugtickets
- ○ Flugzeiten
- ○ Das Höchstgewicht des Freigepäcks
- ○ Vorherige Erfahrung mit einer bestimmten Fluggesellschaft
- ○ Unterschied ob es eine billig oder traditionelle Fluggesellschaft ist
- ○ Service und Komfort an Bord
- ○ Punkte des Vielfliegerprogramms
- ○ Andere (nennen Sie uns bitte welche)

7. Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften, bei den Flügen mit BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN innerhalb Europas? *

	SEHR WICHTIG	WENIGER WICHTIG	UNWICHTIG
Pünktlichkeit	○	○	○
Sicherheitsgefühl während des Fluges	○	○	○
Entfernung zum Flughafen	○	○	○
Sichere Gepäckbeförderung	○	○	○
Sitzkomfort	○	○	○
Sitzplatzreservierung	○	○	○
Speisen und Getränke an Bord	○	○	○
Presse an Bord	○	○	○
Hilfeleistung des Personals im Falle von Fragen oder Problemen (am Flughafen und im	○	○	○
Flugzeug)	○	○	○
Pünktlichkeit	○	○	○
Sicherheitsgefühl während des Fluges	○	○	○
Entfernung zum Flughafen	○	○	○

8. Wie bewerten Sie die Qualität der Speisen und Getränken an Bord ihrer meisten Flüge mit den BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN innerhalb Europas? *

- ○ Sehr gut
- ○ Weniger gut
- ○ Schlecht
- ○ Ich habe keine Erfahrung

9. Würden Sie an Bord der BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN auf den europäischen Flügen mehr verzehren, wenn die Qualität der Speisen und Getränken besser wäre? *

- ○ Ja
- ○ Nein

10. Würde es Ihnen gefallen, wenn man Handys während des Fluges benutzen könnte? *

- ○ Ja
- ○ Nein

11. Würde es Ihnen gefallen, wenn an jedem Sitz des Flugzeuges die Passagiere ein Bordtelefon zur Verfügung hätten? *

- ○ Ja
- ○ Nein

12 Sind Sie bereit bei Kurzstreckenflügen (bis 3,5 Stunden) für die folgende Unterhaltung an Bord zu bezahlen? *

	Ja	Nein
Live Fernsehen	○	○
Filme	○	○
Music	○	○
Internet	○	○
Bordtelefon	○	○
Spiele für Erwachsene	○	○
Spiele für Kinder	○	○
Andere Art von Unterhaltung - (nennen Sie bitte welche)	○	○

_____

_____

_____

_____

_____

13. Im allgemeinen, was denken Sie über die Flugsicherheit mit den BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN in Europa? *

- ○ Es ist GLEICH wie mit den traditionellen Fluggesellschaften
- ○ Es ist BESSER wie mit den traditionellen Fluggesellschaften
- ○ Es ist SCHLECHTER wie mit den traditionellen Fluggesellschaften

14. Wie viel mal fliegen Sie im Jahr mit den BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN aus Geschäfts- und Urlaubsgründen innerhalb Europas? *

	1-3	4-8	9+	NIE
Aus Geschäftsgründen	○	○	○	○
Aus Urlaubsgründen	○	○	○	○

15. Wie viel mal fliegen Sie im Jahr mit den TRADITIONELLEN FLUGGESELLSCHAFTEN aus Geschäfts- und Urlaubsgründen innerhalb Europas? *

	1-3	4-8	9+	NIE
Aus Geschäftsgründen	○	○	○	○
Aus Urlaubsgründen	○	○	○	○

16. In welcher Klasse fliegen Sie am meisten innerhalb Europas? *

	Economy	Business Class
Bei Geschäftsreisen	○	○
Bei Urlaubsreisen	○	○

17. Mit welchen Fluggesellschaften fliegen Sie lieber innerhalb Europas? *

- ○ Mit Billigfluggesellschaften
- ○ Mit traditionellen Fluggesellschaften
- ○ Mit beiden Fluggesellschaften fliege ich gleich gerne
- ○ Ich mag nicht fliegen

18. Falls Sie mit BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN innerhalb Europas geflogen sind, waren Sie mit den Flügen und Serviceleistungen im Allgemeinen zufrieden? *

- ○ Ja
- ○ Nein
- ○ Ich bin noch nie mit Billigfluggesellschaften geflogen (schreiben Sie bitte warum)

_____

_____

19. Wie gefällt Ihnen der Ausdruck "BILLIGFLUGGESELLSCHAFTEN" *

- ○ Gefällt mir ganz gut
- ○ Gefällt mir überhaupt nicht
- ○ Es hat eine negative Nebenbedeutung, und deshalb bin ich der Meinung, dass der Name geändert werden könnte

20. Zum Schluss noch einige Angaben zu statistischen Zwecken ...

- Alter *
- Geschlecht *
- Nationalität *
- Ausbildung
- Berufliche Position
- Nettoeinkommen (monatlich)

21. Vielen Dank ! Wenn Sie wünschen, Ihre Anregungen können Sie uns hier gerne mitteilen

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Veranstalter der Umfrage: Martina Meissner, Universidad Málaga, 29013 Málaga, Spanien,
martina.meissner@yahoo.de

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

VII.1. Introducción

En este capítulo nos ocupamos del análisis de los resultados de la parte empírica del presente trabajo de investigación. En un primer apartado contrastamos las hipótesis H1 y H2 utilizando una metodología cualitativa. Posteriormente, y en un segundo apartado, contrastamos el resto de las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 aplicando una metodología cuantitativa basada en la encuesta.

VII.2. Análisis cualitativo

Las hipótesis H1 y H2 las contrastamos en base a distintas técnicas del análisis cualitativo como:

- Entrevistas semiestructuradas con diversos directivos de las compañías aéreas de bajo coste y tradicionales y de los aeropuertos primarios y secundarios. El investigador enfocó las entrevistas hacia los directivos del mercado aéreo europeo, pero también incluyó en menor medida entrevistas a los directivos del sector del transporte aéreo del continente asiático y de Norteamérica.

- Entrevistas semiestructuradas con diversos expertos relacionados de forma indirecta con el sector del transporte aéreo, como directivos de las empresas turísticas, consultoras del mercado y otras entidades oficiales y públicas.

- Observaciones personales a través de asistencia como oyente a distintos eventos relacionados con nuestro campo de investigación, que se citan en el epígrafe VI.3.2.2. Análisis del contenido de la información secundaria obtenida y de los discursos observados.

VII.2.1. Verificación de la hipótesis H1

A continuación se procedió a verificar la hipótesis H1: El futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios.

A partir de las fuentes de información secundarias y primarias-entrevistas y observación directa por parte del investigador, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El 9 de Diciembre del año 2005 la Comisión Europea aprobó las directrices comunitarias C 312 sobre la financiación de los aeropuertos y las ayudas estatales a las compañías aéreas para la puesta en marcha de nuevas rutas desde aeropuertos regionales.

Estas directrices son una ampliación y complementación del marco jurídico DO C 350 de la Comisión Europea del 10 de Diciembre del año 1994 que se mostraba insuficiente. Las nuevas directrices establecen una primera distinción entre aeropuertos pequeños y grandes en relación a las subvenciones para la explotación de las infraestructuras aeroportuarias en los siguientes grupos:

- El primer grupo incluye aeropuertos de más de diez millones de pasajeros al año. Este grupo se queda al margen de la nueva regulación.

- El segundo grupo incluye aeropuertos con un volumen entre cinco y diez millones de pasajeros al año. Para este grupo se aplica una atención especial.

- El tercer grupo incluye aeropuertos con un volumen entre uno y cinco millones de pasajeros al año, seguido por el cuarto grupo, que incluye los aeropuertos más pequeños con un volumen de pasajeros inferior a un millón al año. Estos dos grupos representan el campo principal de aplicación de las nuevas directrices de la Comisión Europea.

La Comisión Europea marca un límite de ayudas para los aeropuertos que no superen los cinco millones de pasajeros anuales. Es decir, éstos son precisamente los aeropuertos operados por las líneas aéreas de bajo coste en Europa. En el ámbito del transporte aéreo, el marco de los cinco millones de pasajeros al año se considera como condición previa para que un aeropuerto obtenga el efecto de escala y pueda operar de forma rentable, generando beneficios. Pero, según la Comisión Europea, la apertura de nuevas rutas aéreas fomenta la movilidad de los ciudadanos europeos y, por tanto, la posibilidad del desarrollo de algunas regiones. Por esta razón, el aumento de la cifra de los aeropuertos regionales más pequeños se evalúa positivamente.

Las nuevas directrices amplían las posibilidades de ayudas directas para la

explotación de rutas aéreas y regulan las ayudas para la puesta en marcha destinadas a las compañías aéreas que operen desde aeropuertos de tamaño pequeño, con el objetivo de atraer a las aerolíneas hacia nuevos destinos. Estas ayudas se justifican solamente para una duración hasta tres años, como máximo cinco en el caso de regiones ultraperiféricas.

Las ayudas pueden proceder de cualquier entidad pública. Se han elaborado marcos que regulan los acuerdos entre los aeropuertos y las compañías aéreas, insistiendo en que la línea aérea subvencionada debe ser nueva por su ruta o por su frecuencia. Se permite una recompensación a las líneas aéreas por parte de los aeropuertos hasta un medio de los costes relacionados producidos. Sin embargo, las líneas aéreas tienen que comprometerse con los aeropuertos a operarlos por un periodo significantemente más largo del que concede la subvención.

- En cuanto al sujeto de las tarifas aeroportuarias en la Unión Europea, la Comisión Europea el 24 de Enero del año 2007 presentó un paquete aeroportuario. Este paquete incluye una propuesta de directivas sobre la tarificación de las líneas aéreas en los aeropuertos. Las tarifas aeroportuarias presentan significantes costes para las compañías aéreas e importantes ingresos para los aeropuertos. El objetivo de esta propuesta es una unificación de las tasas aeroportuarias tomando en consideración la necesidad de no discriminación en su aplicación, la existencia de garantías de transparencia y consulta en casos de su fijación o modificación, así como el establecimiento y revisión de las normas de calidad del servicio en los distintos aeropuertos y sus terminales. Se consideran necesarias una legislación comunitaria y las consultas sistemáticas entre las líneas aéreas y los aeropuertos, teniendo en cuenta la relación de los costes con la eficacia.

La iniciativa de la presente propuesta actual se debe a la falta de información sobre los sistemas de tarificación a nivel de todos los usuarios en todos aeropuertos de la Unión Europea. Es decir, la regulación de las tasas aeroportuarias se realiza a nivel nacional y no siempre está justificada de una forma adecuada. Adicionalmente, por otro

lado existe también falta de información para las líneas aéreas sobre las futuras inversiones en los aeropuertos y sobre sus necesidades.

En el ámbito de las líneas aéreas tradicionales están de acuerdo sobre el posible efecto positivo en caso de lograr un equilibrio en la iniciativa descrita. Sin embargo, las líneas aéreas de bajo coste y los aeropuertos secundarios son menos partidarios de una legislación comunitaria.

Por otro lado, varios expertos del sector aéreo en Europa, sobre todo los externos independientes que no están involucrados directamente ni en el segmento de las líneas áreas ni en el de los aeropuertos, ponen en duda el éxito final de la propuesta con los objetivos presentados. Las principales razones de incertidumbre son los actuales y futuros enfrentamientos de la industria aérea en relación a las normas de seguridad y valores climáticos. Ambos aspectos pueden presentar una enorme elevación de los costes muy complejos de justificar. Por otro lado, consideran que habrá bastante oposición por parte de las líneas aéreas de bajo coste que se benefician de las reducidas tasas aeroportuarias o de no pagarlas en algunos casos. Tampoco se sabe todavía si para llegar a un consenso sería necesaria la elaboración de una nueva legislación comunitaria o se trataría de una implantación en base a las leyes nacionales existentes.

- En el ámbito de las líneas aéreas se reconoce que las tasas aeroportuarias pueden presentar un verdadero problema, especialmente para los aeropuertos que operan vuelos de corta y media distancia porque allí existe la competencia de ferrocarril y, por tanto, es necesario que el sector aéreo sea más competitivo a nivel de costes y más eficaz.

- Precisamente en las nuevas construcciones de aeropuertos se deben consultar las necesidades de las líneas aéreas antes de tomar la decisión, para responder de una forma adecuada a sus demandas y poder reaccionar con más flexibilidad en caso de necesitar posibles cambios. Los aeropuertos deben de tener ofertas hechas a medida que respondan a la exigencia de las líneas aéreas de bajo coste en referencia al propósito de la facturación eficiente de los pasajeros.

- Hasta el momento, el alto crecimiento de tráfico aéreo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa se ha producido gracias al desarrollo del nuevo modelo de negocio basado principalmente en ahorros de los costes de producción. Una gran aportación a los citados ahorros la representan los reducidos costes operativos de los aeropuertos secundarios de los cuales se benefician las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Estos costes se ajustan con las subvenciones públicas.

- En diversos aeropuertos secundarios se ofrecen tarifas reducidas de derechos de aterrizaje y despegue (slots) por un lado, y de servicio y mantenimiento en tierra por otro. Existen cooperaciones entre los aeropuertos secundarios y las líneas aéreas de bajo coste con determinados acuerdos sobre coberturas de gastos de marketing, de formación y pernoctación del personal de las líneas aéreas por parte de los aeropuertos.

- Estos aeropuertos secundarios arrojan altas tasas de crecimiento en el número de pasajeros, pero simultáneamente también obtienen una rentabilidad negativa. Se considera que precisamente estos aeropuertos favorecen una desfiguración de la competencia a través de la canibalización de la demanda, porque por la extensión del área de captación produce un efecto negativo para los aeropuertos ya existentes.

- Diversos aeropuertos secundarios operados por las líneas aéreas de bajo coste proceden de la conversión de las antiguas bases aeroportuarias militares. Este desarrollo representa un gran cambio en la infraestructura aeroportuaria en Europa y está lleno de reproches, teniendo factores tanto a favor como en contra de dicha extensión de la capacidad aeroportuaria.

- Los aeropuertos secundarios están situados en zonas con infraestructura económica menos desarrollada, lo que supone

permitir el apoyo a diversos sectores directamente productivos que forman, o pueden formar en el futuro, la articulación físico - económica de la región. El citado apoyo se concentra en la mejora del desarrollo económico de la zona, a través del desplazamiento de los pasajeros y el transporte de carga. Muchas veces la razón principal de volar a estos aeropuertos es el bajo precio del billete de avión y, por tanto, se produce un aumento de la demanda por los pasajeros que no estarían interesados en volar a estos destinos sin la favorable oferta del precio de vuelo. En consecuencia, los aeropuertos y las líneas aéreas que facilitan un medio de comunicación, se convierten en el motor de fomento de la economía de la subregión, estimulando y generando la nueva demanda europea de viajar.

- Sin embargo, en el ámbito del transporte aéreo existen controversias con respecto a si realmente, a través de las nuevas rutas de las líneas aéreas de bajo coste a los nuevos aeropuertos secundarios en las zonas menos desarrolladas se produce un efecto adquisitivo y, por tanto, económico positivo y finalmente, se crean nuevos puestos de trabajo en estas zonas. Es decir, los que están en contra del desarrollo de los aeropuertos secundarios consideran que precisamente se obtiene un efecto contrario. Ellos argumentan que los ciudadanos de las zonas menos desarrolladas viajan de compras a las grandes ciudades como Berlín, Londres, Madrid o París y, por tanto, disminuye la demanda y el poder adquisitivo en las zonas de origen donde se perciben las subvenciones estatales, con el propósito de mejorar la evolución económica regional.

- La construcción y el mantenimiento de los aeropuertos secundarios en Europa están subvencionados por diversos fondos financieros públicos que pueden provenir de fuentes municipales, regionales, comunidades autónomas, estatales o de la Unión Europea.

Los no partidarios de estas inversiones públicas las consideran un derroche de dinero, teniendo en consideración la alta densidad general de los aeropuertos ya existentes. Por otro lado, señalan la necesidad de aumentar la capacidad de algunos grandes aeropuertos europeos que ya se encuentran, o se encontrarán a corto o medio plazo, en la punta de su límite de capacidad. Los críticos de las inversiones en los aeropuertos pequeños creen más conveniente las inversiones en los aeropuertos grandes, sobre todo en los de más de diez millones de pasajeros al año, porque, según ellos, los aeropuertos secundarios al no lograr el tamaño crítico de los cinco millones de pasajeros nunca podrán operar con una rentabilidad positiva. Los aeropuertos grandes se encuentran en una situación mucho más favorable, con mejores condiciones de infraestructuras y financieras. Pero no se refieren sólamente a las inversiones públicas, también a las privadas. Los aeropuertos grandes ya existentes tienen mejor situación de partida con diversas ventajas estructurales y sobre todo, muchos de ellos generan altos réditos, que no es el caso de los aeropuertos pequeños secundarios que podrán mantenerse en el mercado sólamente mediante las ayudas estatales.

- Las tasas aeroportuarias en los aeropuertos grandes europeos son más altas que en los aeropuertos secundarios. Por tanto, las líneas aéreas que vuelan a estos aeropuertos, también las de bajo coste, deben incluir las elevadas tasas aeroportuarias en los precios de sus billetes de avión, aumentándolos automáticamente. En la práctica, existen tratos no igualitarios por parte de los aeropuertos, tanto pequeños como grandes. Es decir, a diversas líneas aéreas se les facturan distintas tasas aeroportuarias. Las líneas aéreas de bajo coste demandan a ambos tipos de aeropuertos descuentos de tarificación aeroportuaria o incluso reclaman ayudas financieras adicionales por desplazar a los pasajeros.

- A pesar de las pérdidas financieras de los aeropuertos secundarios ya existentes, se fomentan las construcciones de nuevos aeropuertos pequeños a través de subvenciones directas e indirectas, aumentando el capital estatal u ofreciendo créditos con condiciones favorables. No obstante, en el ámbito aéreo se reconoce que la protección política debe disminuir a lo largo del tiempo con la reducción de los fondos públicos disponibles.

- En caso de posibles restricciones de subvenciones para los aeropuertos secundarios en un futuro general, será necesaria una reorientación de política y estrategia más independiente. Los aeropuertos deben enfocar su estructura en disminuir los costes al mínimo y aumentar los ingresos en otros segmentos de no aviación fuera de los servicios en tierra, como el transporte de los equipajes o tasas de aterrizaje y facturación, que tienen últimamente una tendencia a bajar.

- Los ingresos del segmento de no aviación se relacionan en primer lugar con los negocios inmobiliarios, comerciales, hoteleros, gastronómicos y otros dentro o cerca de los aeropuertos secundarios. Precisamente, las actividades en el segmento de no aviación deben representar la principal fuente de ingresos y contribuir a la cobertura de los costes, con el fin de generar beneficios en los aeropuertos en el futuro. Se trata de un cambio del contexto de un aeropuerto, con una infraestructura dedicada en primer lugar al negocio aeroportuario, hacia una operación orientada al comercio y otros negocios fuera del segmento aéreo.

- Con los permanentes cambios en el continuo proceso de automatización de los billetes electrónicos, la facturación de los pasajeros vía Internet o a través de máquinas estacionadas en las terminales de los aeropuertos, se realizan importantes ahorros en la estructura de costes. Por un lado, se disminuyen los costes personales, pero también por otro, se obtienen superficies libres en

la zona de los aeropuertos. Es decir, desaparecen las colas de pasajeros esperando para facturar y desaparecen las grandes terminales de facturación. Este espacio se puede dedicar a diversos tipos de negocio, generando ingresos adicionales por parte de los pasajeros aéreos. En general, el objetivo es buscar permanentemente soluciones estratégicas, innovadoras, basadas en nuevos modelos de negocios, con el fin de aumentar el número de pasajeros transportados en los aeropuertos, pero al mismo tiempo ser rentable.

- Sin duda, los aeropuertos grandes ofrecen mejores condiciones para un desarrollo rentable del negocio de no aviación por razones de su tamaño crítico de escala. Estos aeropuertos atraen también más a los inversores privados o facilitan posibles salidas a bolsa. Últimamente, cada vez más, se pretende optar por inversores privados en el sector de los aeropuertos europeos. En general, la mayoría de ellos se encuentra actualmente en posesión del estado, de diversas cooperaciones territoriales u otras organizaciones. No obstante, la inversión privada, en general, se considera como una de las soluciones más importantes y probables en el futuro desarrollo de los aeropuertos europeos, que ya ha dado sus primeros pasos.

- Como inversores privados se consideran también las líneas aéreas en si mismas. En estos casos, se pone en duda las consecuencias que puede tener una inversión de una línea aérea en un aeropuerto en particular, para el resto de las líneas aéreas que operan este aeropuerto. En el caso de los aeropuertos secundarios es muy probable que se tratase de un monopolio por razones del tamaño crítico de pasajeros debido a la interdependencia entre la línea aérea de bajo coste y el aeropuerto. Por ello, en el ámbito aéreo se favorecen más las inversiones privadas por parte de las líneas aéreas sólamente en las determinadas terminales, en lugar de en los

aeropuertos de una forma mayoritaria.

- La relación de interdependencia de un aeropuerto secundario con una línea aérea en particular crece con la cuota de mercado que posee la aerolínea en el aeropuerto. Actualmente, a través de grandes descuentos en las tarifas aeroportuarias y otras ayudas financieras a ciertas líneas aéreas de bajo coste, se estimula la concentración del tráfico en determinados aeropuertos en lugar de dispersar los vuelos.

- No obstante, hay que consignar que la planificación de rutas y, por tanto, la selección de aeropuerto se debe también a la atracción de la zona de enlace. Cuantos más aeropuertos alternativos existen en la zona, tanta más importancia tiene la línea aérea, fortaleciendo su posición de negociación con los aeropuertos y viceversa. Una línea aérea puede dictar los precios de las tarifas a los aeropuertos cuando el paradero de esta aerolínea es más importante que para la aerolínea el paradero en estos aeropuertos. Esta relación depende de la cuota del mercado y las posibles alternativas de otras aerolíneas que puedan realizar las rutas.

- Todavía el aumento de la presión por las líneas aéreas, sobre todo las de bajo coste, obliga a los aeropuertos a poner medidas de ahorro, como por ejemplo, outsourcing de diversos servicios en tierra y una disposición del personal más eficiente. Se aconseja una concentración en dos grupos de clientes por Terminal como máximo para satisfacer sus necesidades de una forma adecuada. No se favorece, por ejemplo, la unificación de los pasajeros de negocio con los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en la misma Terminal del aeropuerto.

- También, con el fin de reducir los costes de operación, se reclama una estrecha colaboración entre las líneas aéreas y los aeropuertos en general. Se demanda una simplificación del negocio

aeroportuario y de un desarrollo común del procedimiento y del producto, enfocándose en una rentabilidad más alta.

- Se señala una diferenciación entre el enfoque de consideración empresarial a nivel de los sujetos que presentan los aeropuertos y el enfoque político - económico a distintos niveles de estado, autonomía, regiones y municipios. Un análisis detallado de costes y beneficios a estos diferentes niveles es muy complejo y costoso, pero se debe tomar en consideración en los proyectos aeroportuarios tanto ahora como en el futuro. Es decir, a pesar de las posibles pérdidas a nivel empresarial, se pueden producir en total efectos políticos - económicos netos positivos al nivel correspondiente. Con esta argumentación se favorece y fortalece el futuro desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa en base a las subvenciones estatales.

- En cuanto al aumento de las capacidades en el sistema de los aeropuertos secundarios en Europa, se señala que su desarrollo potencial puede apoyar y aliviar la congestión de los aeropuertos giratorios. Por esta razón, las regiones que disponen de los aeropuertos secundarios deben obligatoriamente garantizar el enlace a las conexiones de autobuses, ferrocarriles de alta velocidad y carreteras de automóviles con el próximo aeropuerto giratorio. Las inversiones en este tipo de infraestructura presentan subvenciones indirectas de los aeropuertos secundarios, fortaleciendo sus ventajas competitivas.

En base a todo lo expuesto, la hipótesis H1 de que el futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios ***se verifica***.

VII.2.2. Verificación de la hipótesis H2

A continuación se procedió a verificar la hipótesis H2: El fenómeno de las líneas

aéreas de bajo coste se extiende hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes.

A partir de las fuentes de información secundarias y primarias-entrevistas y observación directa por parte del investigador, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El 30 de marzo del año 2008, tras cinco años de difíciles negociaciones, entrará en vigor el pacto de cielos abiertos entre los 27 países de la Unión Europea y los Estado Unidos. Este acuerdo liberalizará el tráfico aéreo entre ambos lados del Atlántico, permitiendo a todas líneas aéreas europeas y estadounidenses volar entre todos los aeropuertos de la Unión Europea y de Estados Unidos sin ningún tipo de restricciones de precio o capacidad.

- El pacto de cielos abiertos también permitirá a las líneas aéreas europeas la realización de vuelos vía Estados Unidos y a las líneas aéreas estadounidenses vía la Unión Europea a países terceros.

- A través de esta iniciativa se pretende abrir y liberalizar los mercados transatlánticos a una mayor competitividad, reducir los precios de los billetes y, por tanto, aumentar el tráfico de pasajeros.

- Algunas líneas aéreas de bajo coste en Europa señalan, a través de su conjunto de estrategias efectivas, la posible implantación de las conexiones de larga distancia hacia otros continentes en el futuro. La confirmación de este nuevo enfoque la encontramos, por ejemplo, en las parcialmente llevadas a cabo o planificadas para el futuro, fusiones o adquisiciones por parte de las compañías aéreas de bajo coste de otras líneas aéreas tradicionales que disponen de los importantes derechos de aterrizaje y despegue (slots) en los aeropuertos fuera del continente europeo. A través de estas estrategias, se pretende obtener efectos de sinergia y complementar el negocio de ambos modelos, el de bajo coste y el tradicional. Sin embargo, destacamos que el objetivo principal parece ser

establecer a las compañías aéreas de bajo coste y fortalecer su posición en los vuelos de larga distancia, beneficiándose de las conexiones existentes de las líneas aéreas tradicionales, con el fin de asumir el mando.

- También se señala la inversión más dinámica y flexible, enfocada entre ambos tipos de líneas aéreas, tanto tradicionales como de bajo coste dentro y fuera de su continente. Sin embargo, de momento, por la falta de un acuerdo sobre la igualdad respecto a la participación de empresas europeas en las estadounidenses y sus derechos a tomar parte en las decisiones, se prevén otras próximas negociaciones para llegar a un acuerdo y permitir un trato igualitario para todas las compañías en el mercado aéreo. Actualmente, todavía se permite a las empresas europeas adquirir sólamente hasta un 25 % del capital de una empresa estadounidense, aunque éstas pueden obtener hasta un 49,9 % de una empresa europea.

- En el ámbito aéreo se considera el pacto de cielos abiertos como un éxito extraordinario, no obstante sólamente de una forma parcial. Es decir, existen todavía algunos asuntos pendientes de fraguar por ambas partes, tanto la Unión Europea como Estados Unidos:

    - Con respecto al tema de cabotaje, a causa del objetivo de que las líneas aéreas europeas puedan operar vuelos nacionales dentro de los Estados Unidos, se mantienen controversias en el nuevo continente. En cambio, las líneas aéreas estadounidenses después de entrar en vigor el nuevo pacto de cielos abiertos si que podrán operar vuelos dentro de la Unión Europea y conectar, por ejemplo, Londres con Madrid.

    - El concepto de simplificación del control de seguridad a los pasajeros y el poder efectuarlo solamente una vez a la

salida de vuelo, y no como es el caso actual donde se repite otra vez en el aeropuerto de llegada, representa otro elemento en las futuras negociaciones. En caso de llegar a un acuerdo positivo, el ahorro de los costes resultará una gran ventaja para los aeropuertos y, por tanto, para las líneas aéreas de bajo coste.

- Otros elementos de gran importancia, sobre todo para las líneas aéreas de bajo coste, abiertos de negociar todavía son los derechos de establecimiento y las subvenciones públicas.

- La extensión del fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste hacia trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes debería condicionar un éxito previsto en estas conexiones igual al que tienen en las conexiones de corta distancia. Por ello, se podría presuponer una adaptación de los mismos factores del concepto de negocio. Sin embargo, en el ámbito aéreo encontramos también cierto escepticismo respecto a la posibilidad de la implantación de los mismos factores estratégicos y, por tanto, el resultado final positivo de la extensión. Se pone en duda la obtención de algunas importantes ventajas de ahorros en los costes del mismo modo que en los vuelos de corta distancia, por ejemplo:

  - En los vuelos de larga duración, el aumento de la densidad de los asientos a bordo y, por tanto, la reducción del espacio entre ellos podría dificultar la aceptación por parte de los pasajeros en caso de su implantación o aumentaría los costes en caso de su eliminación.

  - Las necesidades de un ser humano en un vuelo de corta distancia son diferentes a las que tiene en un vuelo de larga distancia que dura varias horas, por tanto, serían necesarias ciertas adaptaciones en relación al servicio y comodidad de

los pasajeros a bordo durante los vuelos, que podrían aumentar los costes.

- La maximización de la utilización de la flota a través de la operación de vuelos de alta frecuencia de rotaciones durante las 24 horas sería difícil de imitar de la misma forma que se realiza en los vuelos de corta duración. Un trayecto de larga distancia tarda por lo menos 8 horas y, por tanto, resulta difícil realizar incluso sólo tres trayectos al día con el mismo aparato. Teniendo en consideración los vuelos que duren más de 8 horas, las diferencias en los horarios entre los distintos continentes y, por tanto, los horarios de apertura de los aeropuertos, a veces sería imposible realizar incluso un solo vuelo de ida y vuelta. Por esta razón, aún las líneas aéreas de bajo coste necesitarían flota adicional a su disposición, en caso de operar la misma ruta diariamente.

- También, la ventaja de la reducción del tiempo de escala en el aeropuerto, obteniendo así el mejor aprovechamiento de la flota, podría resultar más difícil, suponiendo que los aparatos sean más grande en los vuelos de larga distancia y, por tanto, necesitarían más tiempo de preparación para el siguiente vuelo.

- Las restricciones en las operaciones nocturnas podrían presentar obstáculos adicionales para las líneas aéreas de bajo coste en sus vuelos de larga distancia, reduciendo la máxima utilización de la flota.

- La operación de los aeropuertos secundarios y sus ventajas de reducidas tasas aeroportuarias o incluso subvenciones públicas podrían ser eliminadas en los vuelos de larga distancia, por no poder operar las líneas aéreas de bajo

coste estos aeropuertos. Es decir, no todos los aeropuertos secundarios ofrecen una infraestructura adecuada para poder realizar vuelos con aparatos de tamaño mayor, que es el caso de los vuelos de distancia larga.

- La ventaja de mantenimiento nocturno de la flota en las bases europeas de las compañías aéreas de bajo coste también podría ser difícil de mantener, por no poder volver por la noche de sus conexiones de larga distancia a su base inicial europea.

- El número de destinos de punto a punto entre diversos continentes se considera limitado para obtener un alto factor de ocupación media en los vuelos.

- Las siguientes ventajas de ahorros en los costes, sin ninguna duda, se podrían obtener en los vuelos de larga distancia del mismo modo que en los vuelos de corta distancia o incluso con más éxito:

  - La venta de catering y otros productos a bordo, porque la permanencia de los pasajeros a bordo sería más larga en los vuelos de larga distancia y, por ello, la necesidad de servicios adicionales como bebidas, comidas y otros crecería.

  - La venta de billetes a través de Internet se podría aplicar de la misma forma.

  - El flexible empleo del personal, el cual realiza diversas tareas de trabajo relacionadas con la operación de vuelos.

- Por todo lo expuesto, se considera que existen algunas discrepancias entre las posibilidades de las líneas aéreas de bajo coste y las líneas tradicionales en los trayectos de larga distancia y que será más difícil obtener ventajas competitivas. Por ello,

posiblemente en el caso del intento de la extensión, será necesario desarrollar ideas y estrategias nuevas, distintas a las actuales, para obtener el éxito deseado. En el ámbito aéreo cada vez se duda menos el hecho de que las líneas aéreas de bajo coste extenderán sus conexiones hacia larga distancia. Lo que se cuestiona es de qué forma lo harán para obtener un éxito igual al logrado en las conexiones de corta duración. Las preguntas que se plantean son qué tipo de estrategias aplicarán las aerolíneas de bajo coste que presenten las conexiones de larga distancia para poder establecerse en el nuevo segmento.

- Con relación a la cuestión de con qué continentes se podría conectar Europa a través de las líneas aéreas de bajo coste, se plantean diferentes escenarios, con las tendencias hacia los continentes de América del Norte y Asia, sobre todo el Sur y las regiones de Golfo Pérsico y de Omán. Los partidarios de la extensión a los trayectos de larga distancia por las líneas aéreas de bajo coste consideran que esta sería una extraordinaria oportunidad para fomentar el turismo entre diferentes continentes y que podría apoyar a los países del tercer mundo. Sin embargo, desafortunadamente los reconocen, sobre todo a África y parcialmente al Sur de América, como los continentes menos interesantes para las compañías aéreas de bajo coste europeas con el fin de desarrollar sus conexiones de larga distancia, aunque son los más necesitados. Como motivos principales se mencionan la estructura de transporte totalmente inadecuada y la falta de posibles ayudas estatales para las líneas aéreas de bajo coste en estas zonas en el futuro.

- La extensión del fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste hacia los trayectos de larga distancia se examina cada vez más como un desafío absolutamente posible con determinantes de la demanda del mercado y su aceptación. Esta demanda sin duda se basa en los

bajos precios. Pero también se presenta un desafío para los acuerdos de las regulaciones necesarias para proteger las debilidades del sistema de libre mercado.

- Por otro lado se contempla que la posible extensión a los vuelos de larga distancia por las líneas aéreas de bajo coste podría ser más en forma del desarrollo de los mercados de nicho. Incluso se considera la opción de la implantación del negocio en el segmento de clase business. El objetivo sería atraer a los clientes de negocio que estén dispuestos a pagar tarifas más elevadas con servicios especiales, pero las tarifas aún serían más bajas que en los vuelos con las líneas aéreas tradicionales.

En base a todo lo expuesto, la hipótesis H2 de que el fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extiende hacia trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes ***se verifica***.

Sin embargo, destacamos que el modelo de negocio de estas líneas aéreas de bajo coste variaría de algún modo del aplicado actualmente en los trayectos de corta distancia. Las líneas aéreas de bajo coste no se podrían beneficiar de todas las ventajas de ahorro de los costes implicadas en el concepto del modelo actual y, por ello, quizás sería necesario desarrollar nuevas ideas y estrategias mejor adaptadas al negocio de operación de las conexiones de larga distancia entre Europa con otros continentes.

VII.3. Análisis cuantitativo

Después de llevar a cabo la verificación de las hipótesis H1 y H2 en base al análisis cualitativo, realizaremos el análisis cuantitativo en el presente epígrafe. Este análisis estadístico permitirá alcanzar los objetivos planteados y contrastar las hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 de la investigación.

Como hemos demostrado en el epígrafe VI.4.2., de acuerdo al enfoque de las técnicas elegidas para el análisis cuantitativo, realizamos una encuesta. El cuestionario fue el instrumento aplicado para recolectar los datos para medir las variables, considerando el tamaño muestral de 542 usuarios de las líneas aéreas en Europa.

La encuesta se creó y lanzó a través de una aplicación web del programa 2ask.net. En este mismo programa se recopiló el conjunto de datos numéricos obtenidos de las respuestas, efectuando el análisis cuantitativo sobre la matriz de datos.

Las hipótesis de investigación H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 planteadas son hipótesis descriptivas. Por ello, en el presente estudio empírico de investigación efectuamos el análisis estadístico descriptivo para nuestras variables.

La técnica utilizada ha sido el análisis de las distribuciones de frecuencias, las cuales se representan gráficamente en forma de histogramas.

VII.3.1. Análisis estadístico descriptivo

A continuación, presentamos los resultados de los datos de la encuesta, con el fin de exponer una descripción de la muestra utilizada con sus características para nuestra investigación.

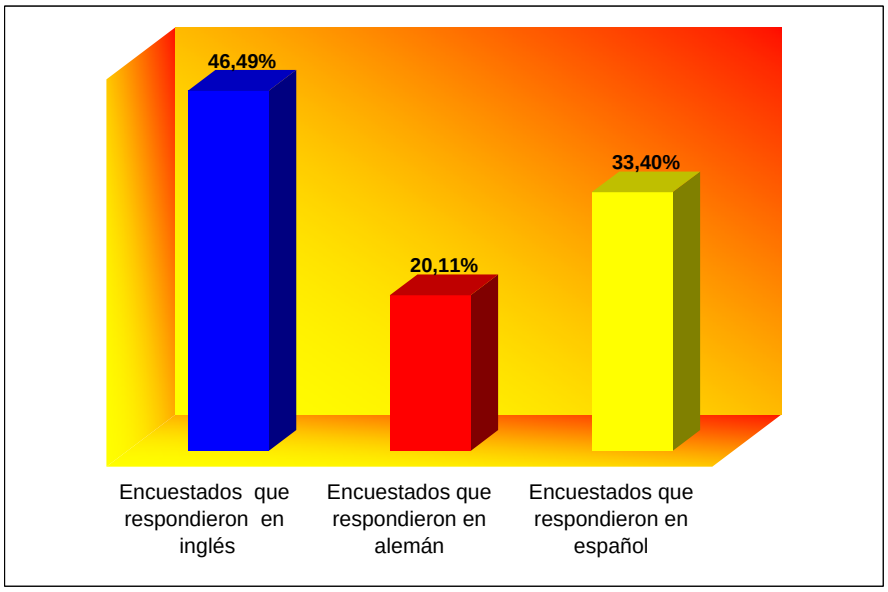
VII.3.1.1. Análisis estadístico descriptivo de los datos sociodemográficos de la muestra

En lo referente a la muestra, se obtuvo un total de 542 cuestionarios válidos, que correspondían con los pasajeros que utilizaron el medio de transporte aéreo en Europa al menos una vez. Los encuestados eligieron para responder las preguntas el idioma Inglés

en un 46.49%, el Español en un 33,40% y el 20,11% restante escogió el Alemán. Destacamos que este resultado no indica la distribución por nacionalidades, que será presentada más adelante. En la figura VII.1 se refleja la información sobre la distribución del idioma seleccionado por los encuestados.

Figura VII.1

Idioma seleccionado por los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en el resultado final obtenido existen tres nacionalidades predominantes: la británica (28,23%), la española (22,88%) y la alemana con un 18,63% (véase el cuadro VII.1). Sin ninguna duda, esto es debido en parte a que se corresponden con los idiomas elegidos para realizar el trabajo de campo. Pero también es importante destacar que los principales turistas europeos son precisamente los pasajeros de estas nacionalidades.

El grupo de hombres (54,80%) tiene mayor representación que el grupo de mujeres (45,20%). En cuanto a la edad, el grupo entre los 26 y los 55 años representa un 68,63% del total.

En el cuadro VII.1 se recogen las características sociodemográficas de la muestra que compone la investigación.

Cuadro VII.1

Datos sociodemográficos

Variable	Características	Número	Porcentaje (%)
Sexo	Hombre	297	54,8
	Mujer	245	45,2
Edad	16-19 años	22	4,06
	20-25 años	60	11,07
	26-35 años	136	25,09
	36-45 años	143	26,38
	46-55 años	93	17,16
	56-65 años	64	11,81
	66-79 años	24	4,43
Nacionalidad	Británica	153	28,23
	Española	124	22,88
	Alemana	101	18,63
	Irlandesa	27	4,98
	Polaca	14	2,58
	Suiza	14	2,58
	Francesa	9	1,66
	Letona	9	1,66
	Italiana	8	1,48
	Finlandesa	7	1,29
	Holandesa	7	1,29
	Marroquí	7	1,29
	Noruega	7	1,29
	Danesa	6	1,11
	Rumana	5	0,92
	Rusa	5	0,92
	Argentina	4	0,74
	Austriaca	3	0,55
	Canadiense	3	0,55
	Otras	29	5,35

Fuente: Elaboración propia

VII.3.1.2. Análisis estadístico descriptivo de las características relacionadas con la utilización de las líneas aéreas en Europa

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las características relacionadas con la utilización de las líneas aéreas de bajo coste y tradicionales por los pasajeros en Europa. En primer lugar, se trata de información en términos de la comparación del servicio de transporte aéreo de pasajeros en la actualidad con como era hace seis años, que se define como fecha del inicio de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en nuestro continente.

Tenemos por objeto comparar el efecto actual de la evolución de la frecuencia del uso del servicio de transporte aéreo de pasajeros, desarrollo de los precios de los billetes de vuelo, valoración de la calidad y la seguridad de los viajes aéreos y de los factores que determinan la compra de los pasajes, importancia y valoración de determinados aspectos incluidos en el producto vuelo, la clase seleccionada en sus viajes, preferencia por determinadas líneas aéreas, satisfacción general en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste y finalmente, la opinión de los pasajeros sobre su terminología.

Analizamos la frecuencia del uso del transporte aéreo en Europa por los individuos encuestados. De forma mayoritaria, un 61,62% de los pasajeros afirma volar por Europa por razones vacacionales entre una y tres veces al año con las líneas aéreas de bajo coste y un 59,96% con las líneas aéreas tradicionales.

En el caso de los viajes europeos por razones laborales observamos un escenario diferente. Sólo un 17,53% de los pasajeros realiza este tipo de viaje entre una y tres veces al año con las líneas aéreas de bajo coste y un 21,77% con las líneas aéreas tradicionales.

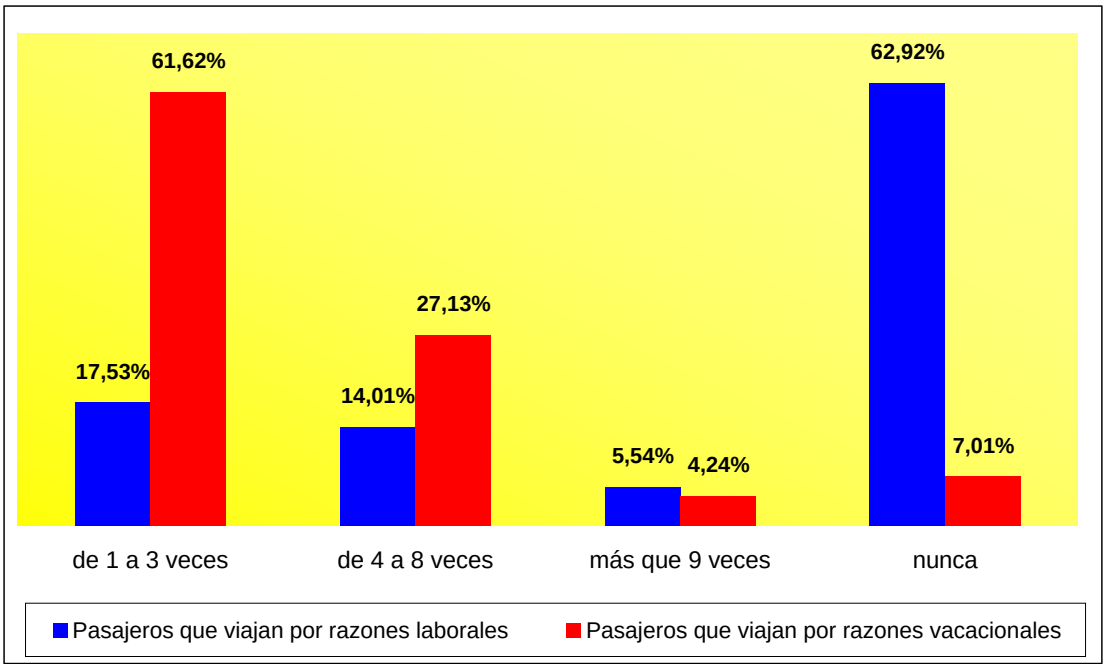
Por otro lado, un porcentaje muy elevado de los usuarios del transporte aéreo europeo confirma que no viaja nunca por razones laborales por Europa, ni con las líneas aéreas de bajo coste (62,92%), ni con las líneas aéreas tradicionales (60,52%).

La gran mayoría de los pasajeros vuela en clase turista, representando el 92,07% de los viajes laborales y el 97,23% de los viajes vacacionales.

A continuación, en las figuras VII.2, VII.3 y VII.4 se reflejan los resultados en cuanto a la frecuencia del uso del medio del transporte aéreo por los pasajeros en Europa con las líneas aéreas y la clase de vuelo elegida.

Figura VII.2

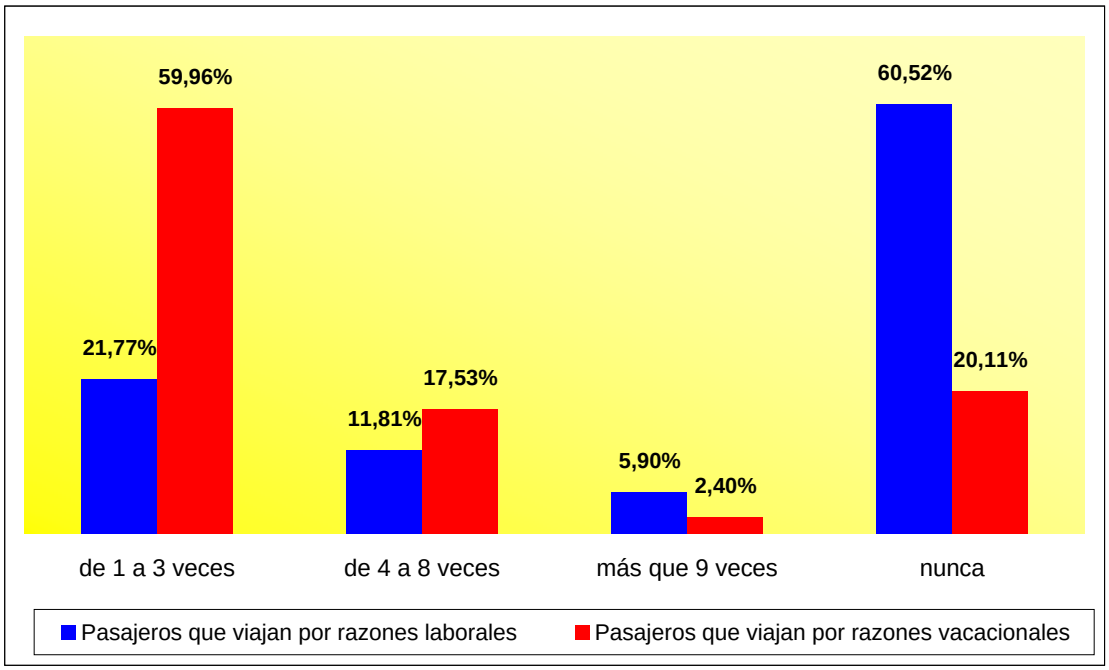
Frecuencias de viajes con las líneas aéreas de bajo coste por Europa



Fuente: Elaboración propia

Figura VII.3

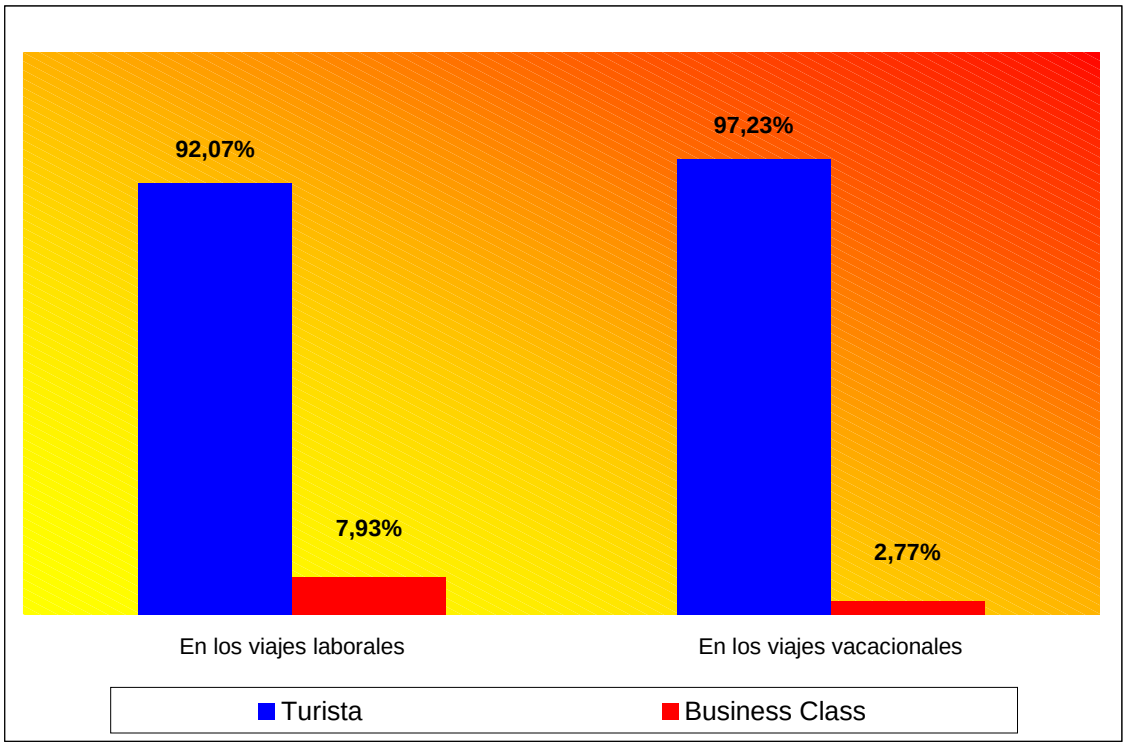
Frecuencias de viajes con las líneas aéreas tradicionales por Europa



Fuente: Elaboración propia

Figura VII.4

Clase de vuelo elegida por los pasajeros

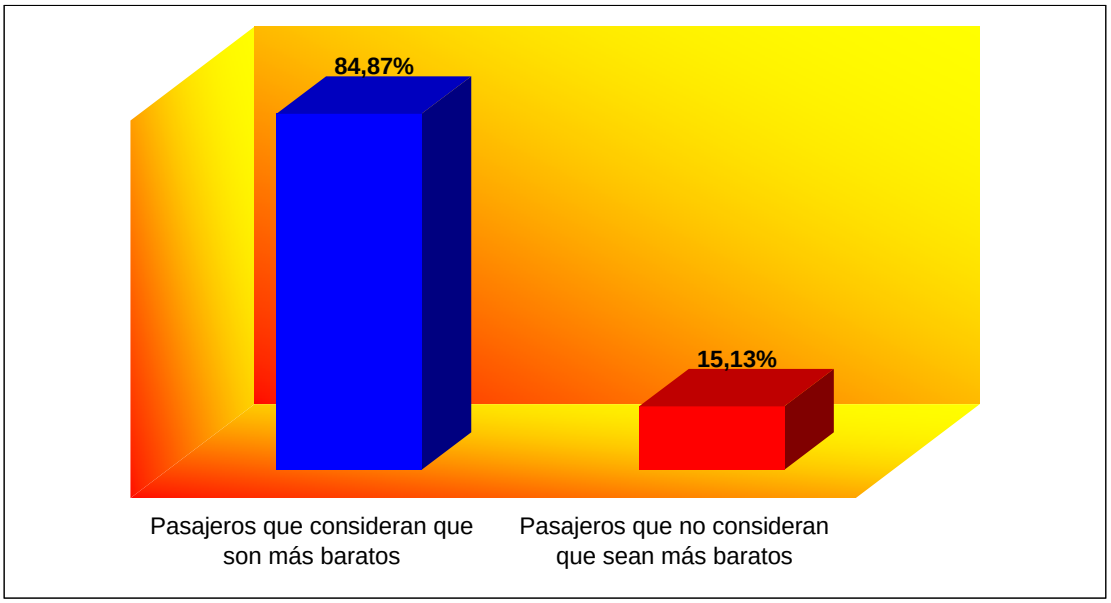


Fuente: Elaboración propia

En la figura VII.5 se observa que la mayoría de los usuarios de las líneas aéreas (84,87%) confirma que viajar en avión por Europa es más barato actualmente que antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste y solamente un 15,13% pone de manifiesto lo contrario.

Figura VII.5

Opinión de los pasajeros sobre los precios de los viajes en avión por Europa en la actualidad en comparación con los de antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa



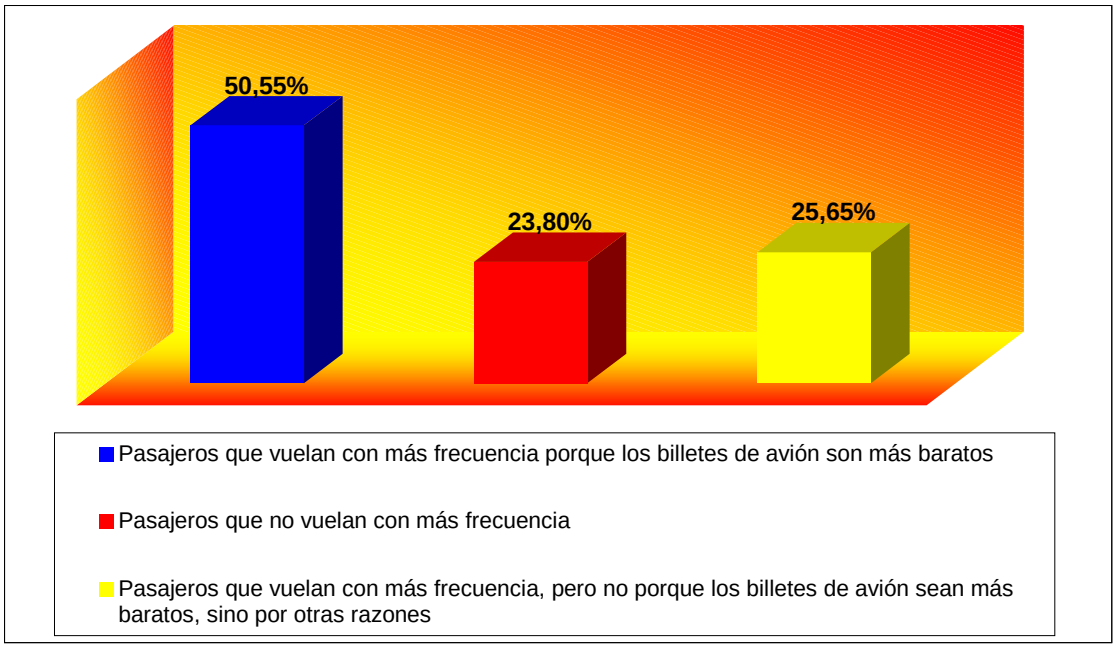
Fuente: Elaboración propia

Para profundizar en este aspecto, en cuanto a la consecuencia del desarrollo de los precios de los billetes de avión después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, se refleja en la figura VII.6 que un 50,55% de los pasajeros viaja en la actualidad más frecuentemente por Europa debido, precisamente, a la reducción de los precios de los vuelos. El otro 25,65% confirma también viajar con más frecuencia, sin embargo no por la reducción de los precios de los billetes de vuelo, sino por otras razones que presentamos más adelante.

Por último, un 23,80% de los pasajeros aéreos no están influidos por la tendencia al desarrollo de los precios más económicos y, por tanto, actualmente no viajan con más frecuencia por Europa que antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste. También destacamos que en este porcentaje de pasajeros se incluyen parcialmente los pasajeros que marcaron en la pregunta anterior que no consideraban que los viajes en avión por Europa fuesen más baratos, y por ello, tampoco se pueden dejar influir por una nueva tendencia de supuestos bajos precios que según ellos no existe.

Figura VII.6

Cambios en la frecuencia de los viajes en avión por Europa después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro VII.2 se recoge la información respecto a los pasajeros (25,65% de la figura anterior VII.6) que vuelan por Europa actualmente con más frecuencia que antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, pero por razones distintas a la reducción de los precios de los billetes de avión.

Cuadro VII.2

Otras razones distintas a la reducción de los precios de los billetes de avión por las que se vuela por Europa con más frecuencia después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

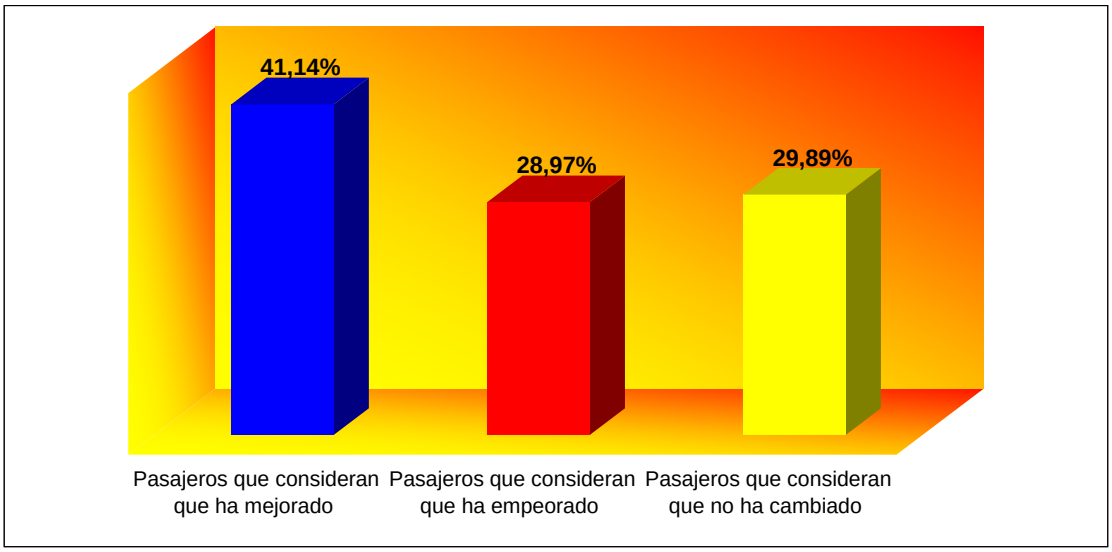
Razones	Pasajeros en porcentajes
Laborales	32,17
Familiares	13,98
Segunda vivienda	10,49
Vacaciones	9,79
Más tiempo	9,09
Estudios	3,5
Residencia permanente en el extranjero	3,5
Amigos	2,1
Disposición de más dinero	2,1
Otros cambios en las circunstancias de la vida	13,28

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la calidad de los viajes aéreos actuales por Europa en comparación a la existente antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, existen tres posibilidades de respuesta, las cuales permiten conocer la opinión de los pasajeros de forma general. En la figura VII.7 se observa que un 41,14% de los consumidores considera que la calidad de estos viajes ha mejorado, un 29,89% que no ha cambiado y un 28,97% que ha empeorado.

Figura VII.7

Opinión de los pasajeros sobre la calidad actual de los viajes en avión por Europa en comparación a la existente antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

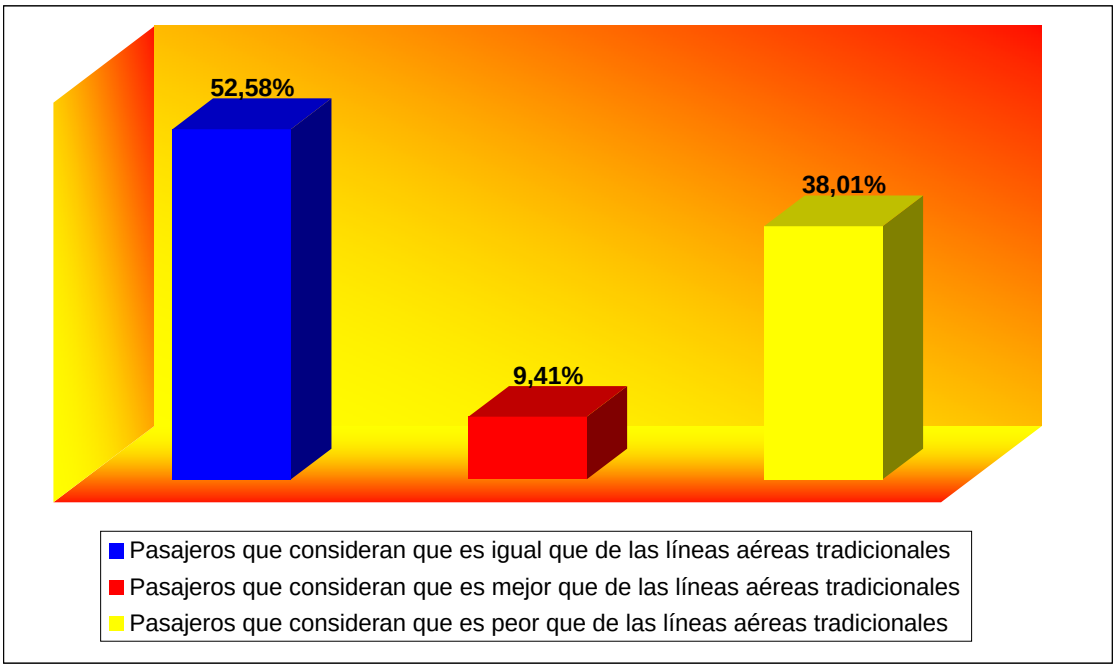


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la siguiente figura VII.8 indica que un 52,58% de los pasajeros destaca que, de forma general, la calidad de los viajes en avión por Europa con las líneas aéreas de bajo coste es igual que con las líneas aéreas tradicionales, un 9,41% la encuentra incluso mejor y finalmente, el 38,01% restante la considera peor.

Figura VII.8

Opinión de los pasajeros sobre la calidad de los viajes con las líneas aéreas de bajo coste en Europa



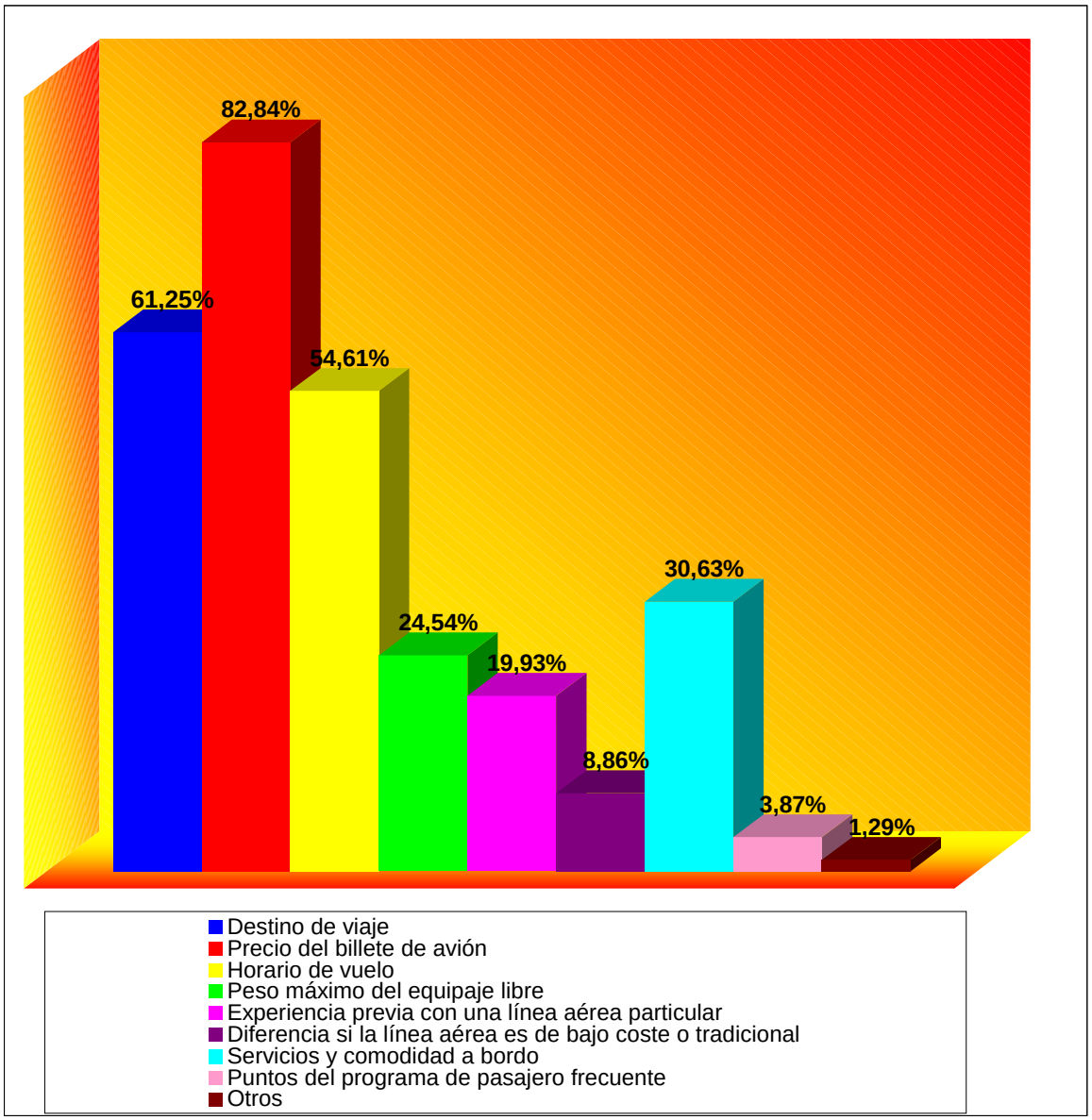
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados relativos a los factores que determinan la compra del billete de avión para un vuelo europeo, en la siguiente figura VII.9 se observa un predominio del factor precio, al que corresponde el mayor porcentaje (82,84%). En segundo lugar, el destino del viaje con una participación del 61,25%, y en tercer lugar el horario de vuelo con un 54,61%.

Aquí, adicionalmente, es importante resaltar que otros factores juegan también un papel importante en la toma de decisión de compra del billete de avión para los vuelos europeos, como servicios y comodidad a bordo (30,63%), el peso máximo del equipaje libre (24,54%) y la experiencia previa con una línea aérea particular (19,93%).

Figura VII.9

Factores determinantes en la compra del billete para un vuelo europeo



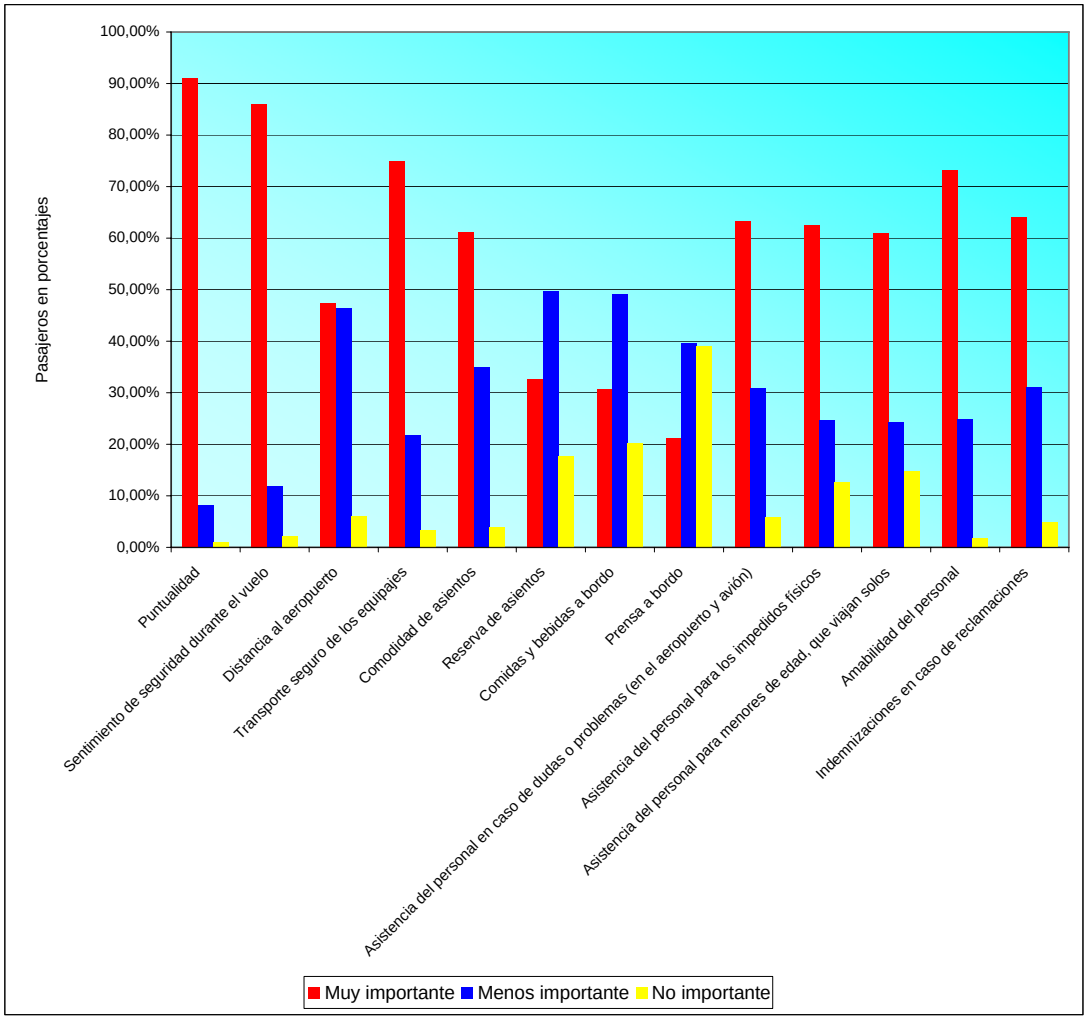
Fuente: Elaboración propia

Las características más importantes para los usuarios de las líneas aéreas de bajo coste en los vuelos europeos se recogen en la figura VII.10. La puntualidad tiene el mayor peso con un 90,96%, seguida de la sensación de seguridad durante el vuelo (85,98%), un transporte seguro de los equipajes (74,91%) y la amabilidad del personal (73,25%).

También es destacable el elevado porcentaje que presenta la prensa a bordo (39,11%), recogido en la categoría de características no importantes.

Figura VII.10

Grado de importancia de las características de vuelo con las líneas aéreas de bajo coste por Europa



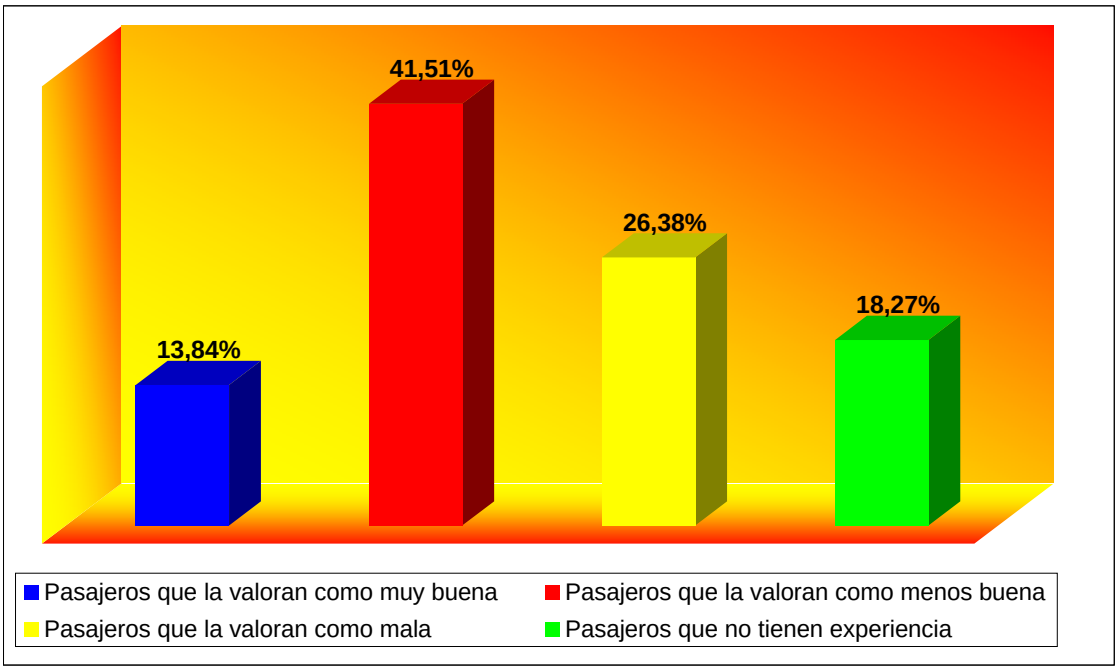
Fuente: Elaboración propia

La valoración por los consumidores de las comidas y bebidas a bordo en la mayoría de los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste por Europa se refleja en la figura VII.11. Los encuestados afirman en su mayoría (41,51%) que la calidad es menos buena, seguido de una valoración mala de la calidad (26,38%) y de un 13,84% que la considera muy buena.

Un 18,27% de los pasajeros no pudo valorar la calidad de las comidas y bebidas a bordo de los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste por Europa por no tener experiencia. Una de las explicaciones de este hecho puede ser que todavía no habían volado con las líneas aéreas de bajo coste por Europa o que sí habían volado, pero no consumieron nada durante su estancia a bordo de estas aerolíneas.

Figura VII.11

Valoración por los pasajeros de la calidad de las comidas y bebidas a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

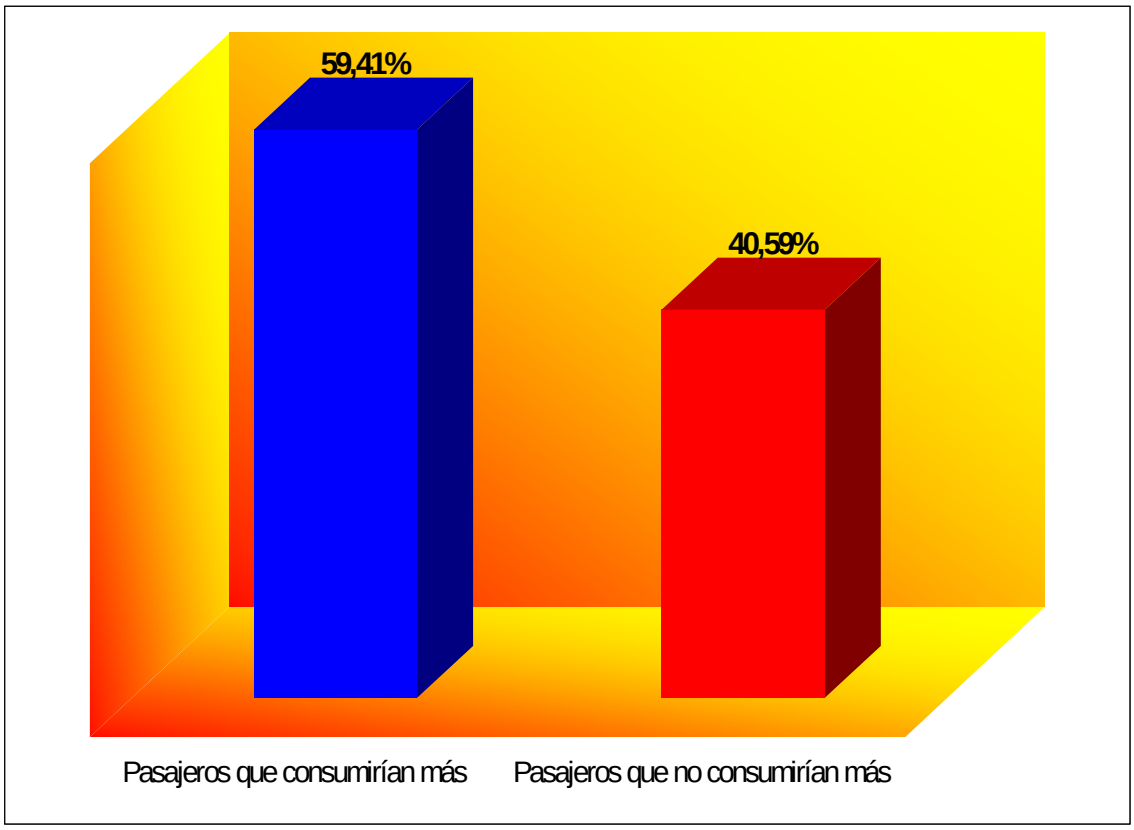


Fuente: Elaboración propia

De forma mayoritaria, un 59,41% de los pasajeros consumiría más a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en los vuelos europeos, en caso de que la calidad de las comidas y bebidas fuese mejor y sólo un 40,59% no lo haría (véase la figura VII.12).

Figura VII.12

Aumento del consumo a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa en caso de que la calidad de las comidas y bebidas fuese mejor

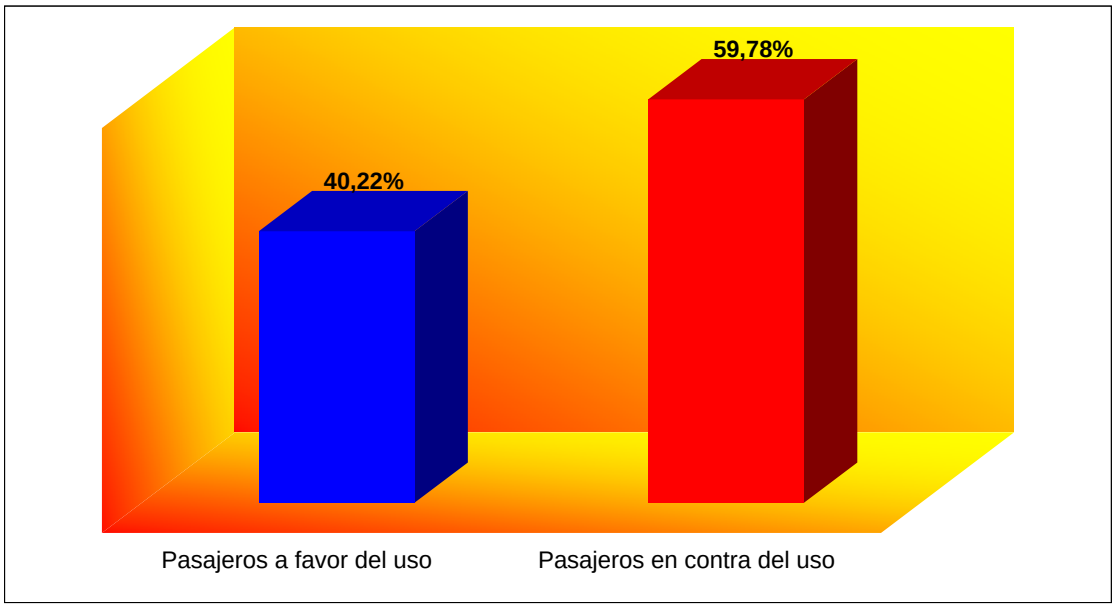


Fuente: Elaboración propia

En las siguientes figuras VII.13 y VII.14 viene recogida la información sobre la posibilidad del uso de teléfonos móviles y de teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión durante los vuelos. A la mayoría de los pasajeros no le gustaría que se pudiera usar ni los teléfonos móviles (59,78%), ni los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión (58,86%).

Figura VII.13

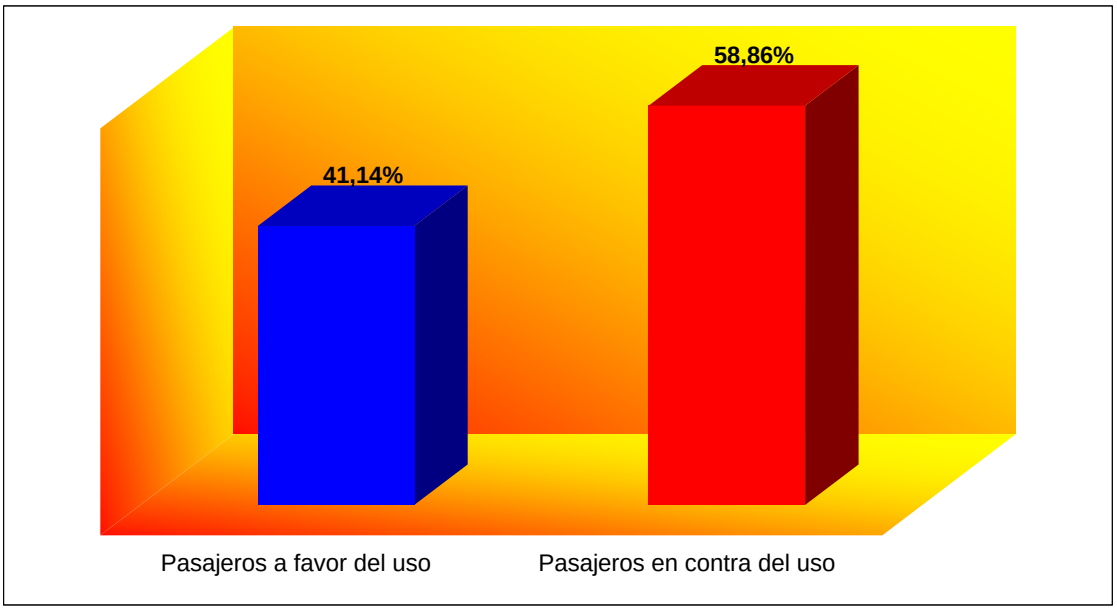
Uso del teléfono móvil durante los vuelos



Fuente: Elaboración propia

Figura VII.14

Uso del teléfono correspondiente a cada asiento a bordo del avión durante los vuelos



Fuente: Elaboración propia

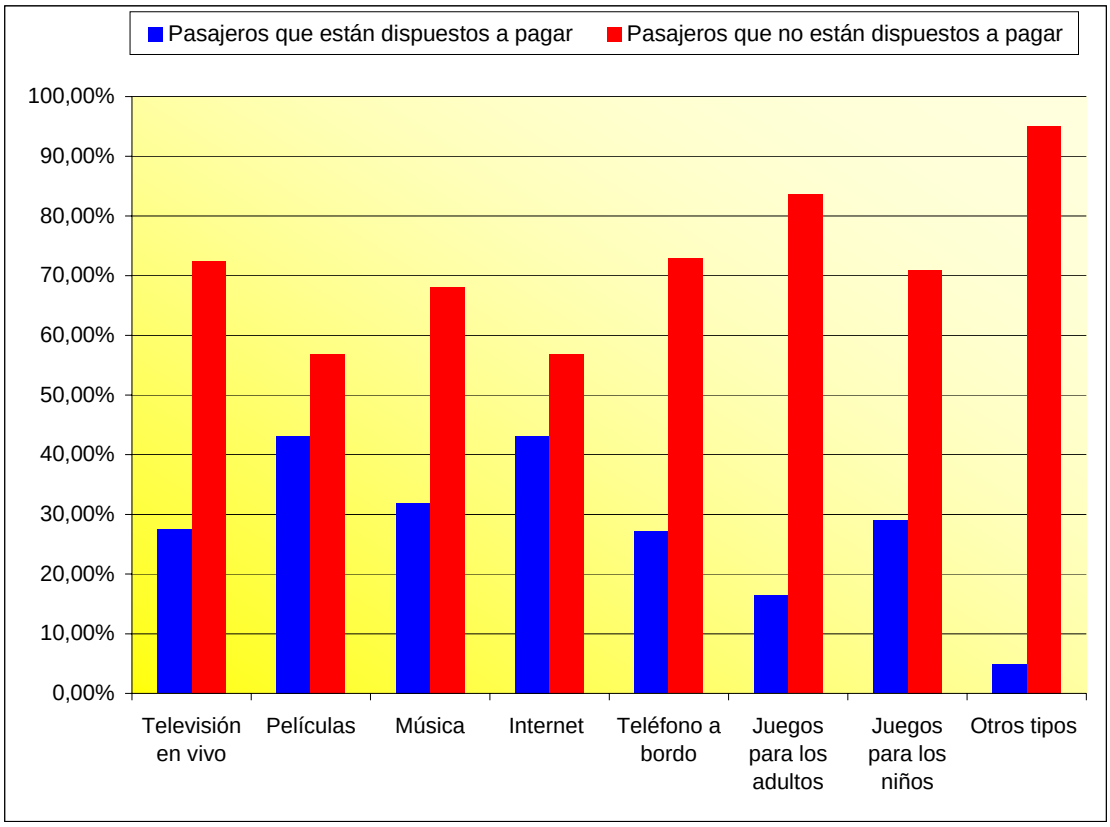
La información sobre la disposición de los pasajeros a pagar por diversos entretenimientos a bordo durante sus vuelos de corta distancia, considerados con una duración de hasta 3,5 horas, se refleja en la figura VII.15.

En nuestro contexto, la introducción del abanico de las posibles formas de entretenimiento de las que podría disponer el pasajero contra pago durante estos vuelos podría, en primer lugar, contribuir poderosamente a los ingresos adicionales de las compañías aéreas de bajo coste, pero también incrementar el atractivo de la estancia para los pasajeros a bordo del avión.

En este contexto el 43,17% de los pasajeros destaca el uso de Internet y ver películas a bordo como las posibilidades más favorables, frente a la música (31,92%), juegos para los niños (28,97%), televisión en vivo (27,49%), teléfono a bordo (27,12%), juegos para los adultos (16,42%) y otros (4,98 %).

Figura VII.15

Disposición de los pasajeros a pagar por entretenimiento a bordo durante los vuelos de corta distancia

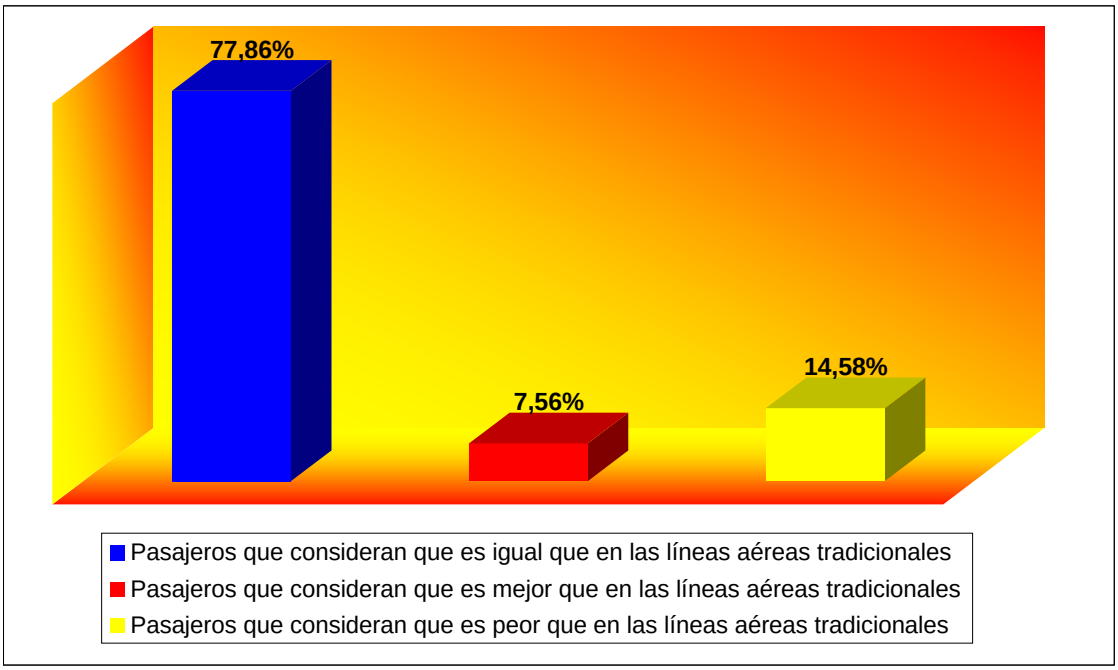


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la seguridad del trayecto en las líneas aéreas de bajo coste en Europa los entrevistados de forma mayoritaria (77,86%) opinan que es igual que en las líneas aéreas tradicionales, la minoría (14,58%) manifiesta que es peor e incluso un 7,56% considera que la seguridad del trayecto en las líneas aéreas de bajo coste es mejor que en las líneas aéreas tradicionales en Europa (véase la figura VII.16).

Figura VII.16

Opinión de los pasajeros sobre la seguridad del trayecto en las líneas aéreas de bajo coste en Europa

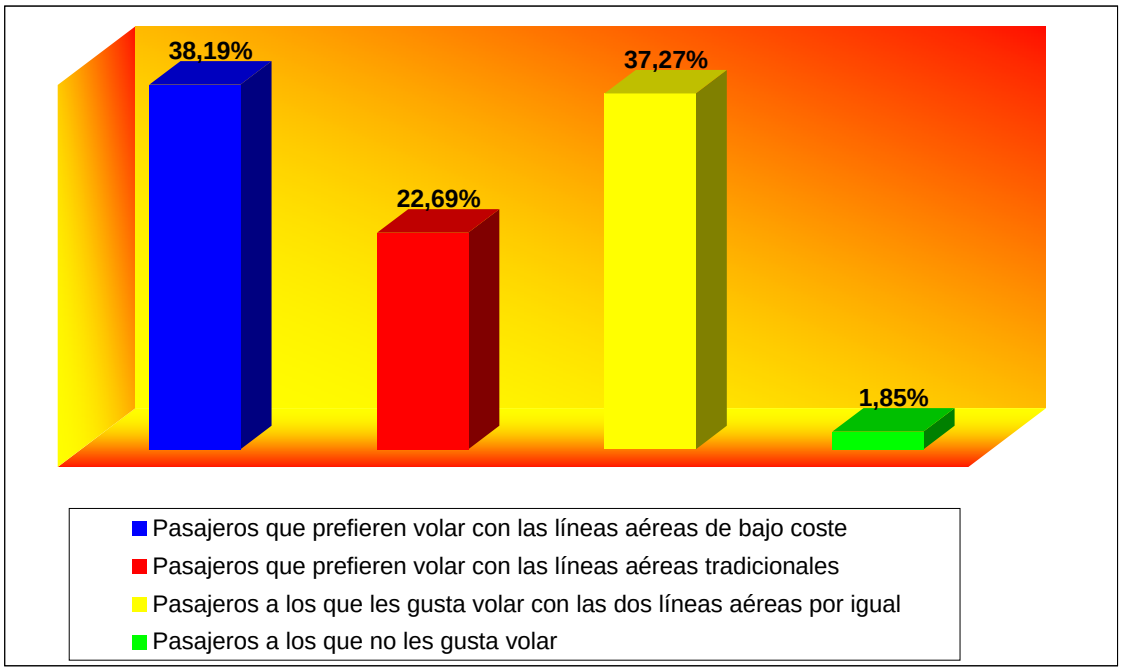


Fuente: Elaboración propia

La competitividad de las líneas aéreas tradicionales se ve afectada desde la aparición de las nuevas líneas aéreas de bajo coste en Europa. Esto se confirma con los datos obtenidos en relación a la preferencia de volar con determinada aerolínea. De esta forma, a continuación, en la figura VII.17 se observa que la mayoría de los pasajeros con un 38,19% prefiere volar por Europa con las líneas aéreas de bajo coste, frente al 22,69% que prefiere volar con las líneas aéreas tradicionales. Al 37,27% de los individuos le gusta en la misma medida volar con ambas líneas aéreas por Europa y sólo a un 1,85% no le gusta volar.

Figura VII.17

Preferencia de líneas aéreas para los vuelos por Europa

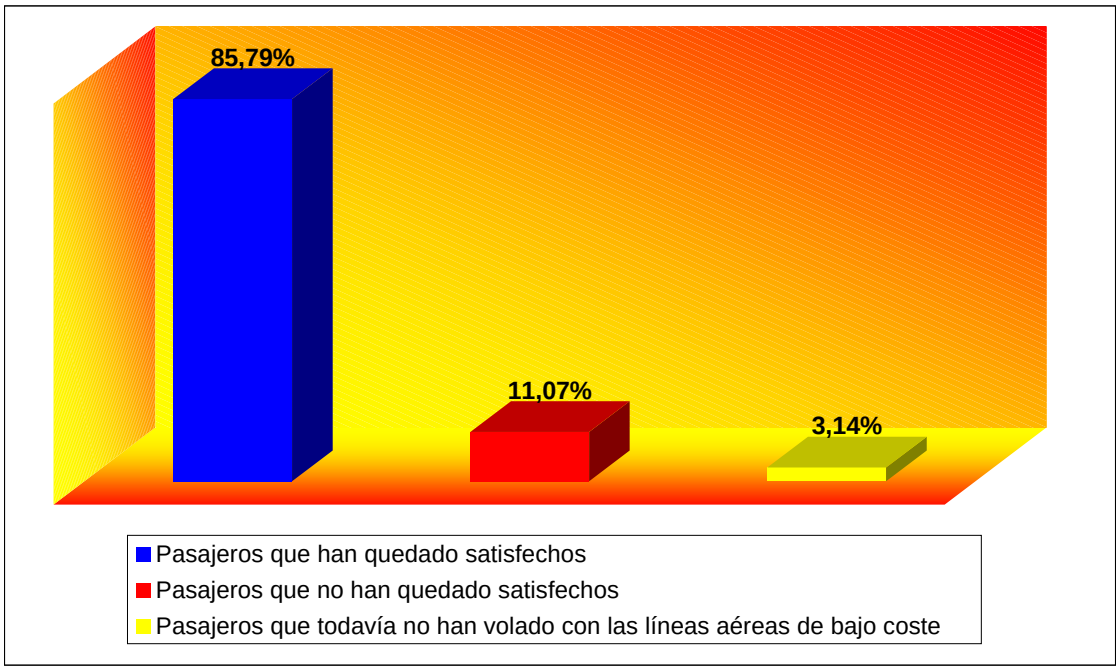


Fuente: Elaboración propia

Comparando los datos de satisfacción general de los usuarios de las líneas aéreas de bajo coste en Europa respecto a los vuelos realizados con estas aerolíneas y a los servicios obtenidos, la mayoría de los encuestados señaló estar contentos con los servicios recibidos (85,79%), frente al 11,07% que manifestó lo contrario. Sólamente un 3,14% de los pasajeros señaló que todavía no había volado con las líneas aéreas de bajo coste por Europa (véase la figura VII.18).

Figura VII.18

Satisfacción de los pasajeros en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa



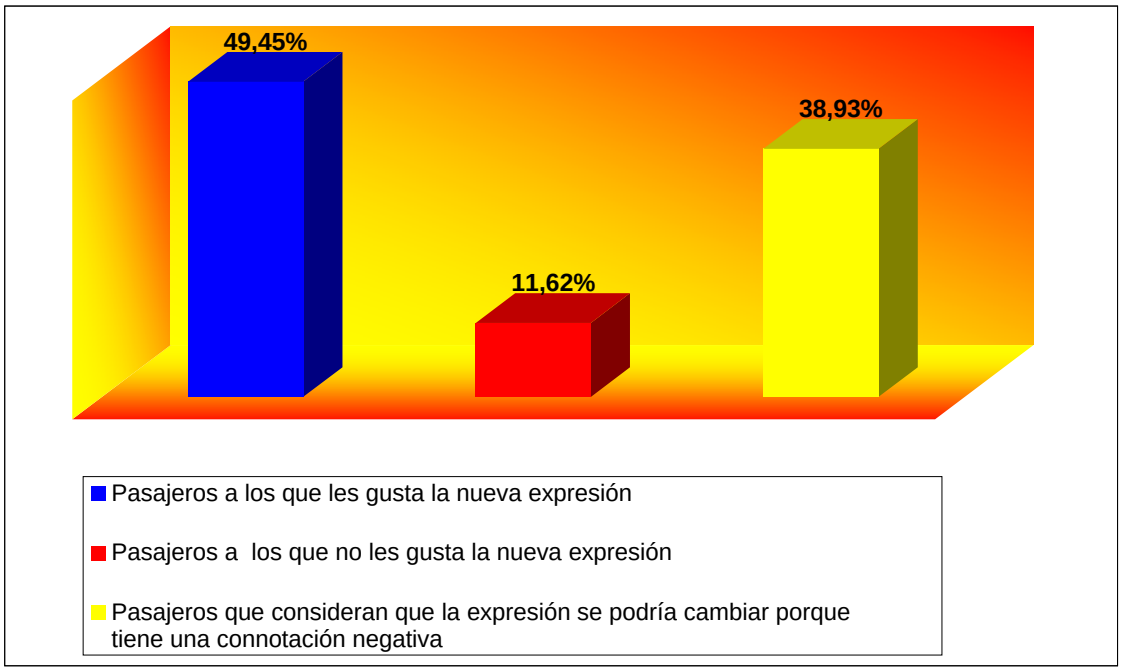
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto a la terminología desarrollada recientemente en el ámbito del transporte aéreo europeo, se preguntó a los usuarios de este servicio su opinión sobre la nueva expresión “líneas aéreas de bajo coste”.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en la figura VII.19 se observa que a un 49,45% le gusta la nueva terminología frente al 11,62% que manifiesta lo contrario. Además, el 38,93% restante considera que la nueva expresión “líneas aéreas de bajo coste” se podría cambiar porque tiene una connotación negativa. Por ello, nos permitimos concluir que esta terminología puede afectar a la imagen de estas líneas aéreas. Pero al mismo tiempo, puede ser un reclamo para los usuarios del servicio de transporte aéreo precisamente por tener un nombre que llama mucho la atención, prometiendo ahorros en los costes de vuelo.

Figura VII.19

Opinión de los pasajeros sobre la nueva terminología "líneas aéreas de bajo coste"



Fuente: Elaboración propia

VII.3.2. Verificación de las hipótesis en base al análisis estadístico descriptivo

A continuación contrastamos las hipótesis de investigación H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9 en base al análisis estadístico descriptivo para nuestras variables aplicando el método de la distribución de frecuencias expuesto previamente en el epígrafe VII.3.1.

VII.3.2.1. Verificación de la hipótesis H3

H3: Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia.

Para contrastar la hipótesis H3 utilizamos los resultados de las respuestas a las preguntas número 2 y 3 de la encuesta realizada. Los cuadros siguientes VII.3 y VII.4 muestran la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría de los ítems número 2 y 3 del cuestionario correspondientemente.

Cuadro VII.3

(Resultados del ítem número 2 del cuestionario)

Opinión de los pasajeros sobre los precios de los viajes en avión por Europa en la actualidad en comparación con los de antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que consideran que son más baratos	460	84,87%
Pasajeros que no consideran que sean más baratos	82	15,13%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro VII.4

(Resultados del ítem número 3 del cuestionario)

Cambios en la frecuencia de los viajes en avión por Europa después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que vuelan con más frecuencia porque los billetes de avión son más baratos	274	50,55%
Pasajeros que no vuelan con más frecuencia	129	23,80%
Pasajeros que vuelan con más frecuencia, pero no porque los billetes de avión sean más baratos, sino por otras razones	139	25,65%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 2 del cuestionario, el 84,87% de los encuestados contestó que consideraba que viajar en avión por Europa es más barato hoy que hace 6 años[267] y en relación al ítem número 3 del cuestionario, el 50,55 % de los encuestados confirmó que ahora vuela por Europa con más frecuencia porque los billetes de avión son más baratos.

De este análisis se deduce que después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia, ***verificándose la hipótesis H3.***

VII.3.2.2. Verificación de la hipótesis H4

H4: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales.

Para contrastar la hipótesis H4 utilizamos los resultados de las respuestas a las preguntas número 4, 5 y 13 de la encuesta realizada. Los cuadros siguientes VII.5, VII.6 y VII.7 muestran la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría de los ítems número 4, 5 y 13 del cuestionario correspondientemente.

[267] La fecha de hace seis años se define como la de inicio de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

Cuadro VII.5

(Resultados del ítem número 4 del cuestionario)

Opinión de los pasajeros sobre la calidad actual de los viajes en avión por Europa en comparación a la existente antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que consideran que ha mejorado	223	41,14%
Pasajeros que consideran que no ha cambiado	162	29,89%
Pasajeros que consideran que ha empeorado	157	28,97%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro VII.6

(Resultados del ítem número 5 del cuestionario)

Opinión de los pasajeros sobre la calidad de los viajes con las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que consideran que es igual que de las líneas aéreas tradicionales	285	52,58%
Pasajeros que consideran que es mejor que de las líneas aéreas tradicionales	51	9,41%
Pasajeros que consideran que es peor que de las líneas aéreas tradicionales	206	38,01%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro VII.7

(Resultados del ítem número 13 del cuestionario)

Opinión de los pasajeros sobre la seguridad del trayecto en las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que consideran que es igual que en las líneas aéreas tradicionales	422	77,86%
Pasajeros que consideran que es mejor que en las líneas aéreas tradicionales	41	7,56%
Pasajeros que consideran que es peor que en las líneas aéreas tradicionales	79	14,58%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 4 del cuestionario, el 71,03% de los encuestados contestó que consideraba que la calidad de los viajes en avión por Europa hoy había mejorado o no había cambiado en comparación a la de hace 6 años[268].

En relación al ítem número 5, el 61,99% de los encuestados confirmó que la calidad de los viajes en avión por Europa con las líneas aéreas de bajo coste es igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales.

En relación al ítem número 13, el 85,42% de los encuestados consideró que la seguridad del trayecto en las líneas aéreas de bajo coste en Europa es igual o mejor que en las líneas aéreas tradicionales.

De este análisis se deduce que la mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales, ***verificándose la hipótesis H4***.

VII.3.2.3. Verificación de la hipótesis H5

H5: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo.

Para contrastar la hipótesis H5 utilizamos los resultados de las respuestas a la pregunta número 6 de la encuesta realizada. El cuadro siguiente VII.8 muestra la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría del ítem número 6 del cuestionario.

[268] La fecha de hace seis años se define como la de inicio de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

Cuadro VII.8

(Resultados del ítem número 6 del cuestionario)

Factores determinantes en la compra del billete para un vuelo europeo

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Destino de viaje	332	61,25%
Precio del billete de avión	449	82,84%
Horario de vuelo	296	54,61%
Peso máximo del equipaje libre	133	24,54%
Experiencia previa con una línea aérea particular	108	19,93%
Diferencia si la línea aérea es de bajo coste o tradicional	48	8,86%
Servicios y comodidad a bordo	166	30,63%
Puntos del programa de pasajero frecuente	21	3,87%
Otros	7	1,29%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 6 del cuestionario, el 82,84% de los encuestados contestó que el precio es el factor más importante para ellos al comprar un billete de avión para un vuelo europeo, el 61,25% de los encuestados eligió el destino y el 54,61% el horario de vuelo.

De este análisis se deduce que la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo, ***verificándose la hipótesis H5.***

VII.3.2.4. Verificación de la hipótesis H6

H6: Las líneas aéreas de bajo coste en Europa pueden aumentar significativamente el volumen de ventas a bordo ofreciendo mejor calidad en las comidas y bebidas porque en este caso, la mayoría de los pasajeros (más del 50%) consumiría más.

Para contrastar la hipótesis H6 utilizamos los resultados de las respuestas a la pregunta número 9 de la encuesta realizada. El cuadro siguiente VII.9 muestra la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría del ítem número 9 del cuestionario.

Cuadro VII.9

(Resultados del ítem número 9 del cuestionario)

Aumento del consumo a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa en caso de que la calidad de las comidas y bebidas fuese mejor

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que consumirían más	322	59,41%
Pasajeros que no consumirían más	220	40,59%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 9 del cuestionario, el 59,41% de los encuestados contestó que consumiría más a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en los vuelos europeos si la calidad de las comidas y bebidas fuese mejor, ***verificándose la hipótesis H6.***

VII.3.2.5. Verificación de la hipótesis H7

H7: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gustaría que se pudiese usar durante el vuelo los teléfonos móviles y los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión.

Para contrastar la hipótesis H7 utilizamos los resultados de las respuestas a las preguntas número 10 y 11 de la encuesta realizada. Los cuadros siguientes VII.10 y VII.11 muestran la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría de los ítems 10 y 11 del cuestionario correspondientemente.

Cuadro VII.10

(Resultados del ítem número 10 del cuestionario)

Uso del teléfono móvil durante los vuelos

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros a favor del uso	218	40,22%
Pasajeros en contra del uso	324	59,78%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro VII.11

(Resultados del ítem número 11 del cuestionario)

Uso del teléfono correspondiente a cada asiento a bordo del avión durante los vuelos

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros a favor del uso	223	41,14%
Pasajeros en contra del uso	319	58,86%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 10 del cuestionario, el 40,22% de los encuestados contestó que le gustaría que se pudiera usar los teléfonos móviles y en relación al ítem número 11 del cuestionario, el 41,14% de los encuestados confirmó que le gustaría que en cada asiento a bordo del avión tuviera un teléfono para usarlo durante el vuelo. Por lo tanto, ***la hipótesis H7 no se verifica.***

VII.3.2.6. Verificación de la hipótesis H8

H8: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gusta volar con las líneas aéreas de bajo coste por Europa y está satisfecha con los vuelos y servicios ofrecidos por ellas.

Para contrastar la hipótesis H8 utilizamos los resultados de las respuestas a las preguntas número 17 y 18 de la encuesta realizada. Los cuadros siguientes VII.12 y VII.13 muestran la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría de los ítems 17 y 18 del cuestionario correspondientemente.

Cuadro VII.12

(Resultados del ítem número 17 del cuestionario)

Preferencia de líneas aéreas para los vuelos por Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que prefieren volar con las líneas aéreas de bajo coste	207	38,19%
Pasajeros a los que les gusta volar con las dos líneas aéreas por igual	202	37,27%
Pasajeros que prefieren volar con líneas aéreas tradicionales	123	22,69%
Pasajeros a los que no les gusta volar	10	1,85%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro VII.13

(Resultados del ítem número 18 del cuestionario)

Satisfacción de los pasajeros en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros que han quedado satisfechos	465	85,79%
Pasajeros que no han quedado satisfechos	60	11,07%
Pasajeros que todavía no han volado con las líneas aéreas de bajo coste	17	3,14%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 17 del cuestionario, el 75,46% de los encuestados contestó que prefería volar con las líneas aéreas de bajo coste o que le gustaba volar por Europa tanto con las líneas aéreas de bajo coste como con las tradicionales por igual.

En relación al ítem número 18, el 85,79% de los encuestados quedó contento con los vuelos y servicios de las líneas aéreas de bajo coste en sus vuelos por Europa.

De este análisis se deduce que ***la hipótesis H8 se verifica.***

VII.3.2.7. Verificación de la hipótesis H9

H9: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros no le gusta la expresión "líneas aéreas de bajo coste" o considera que se podría cambiar debido a su connotación negativa.

Para contrastar la hipótesis H9 utilizamos los resultados de las respuestas a la pregunta número 19 de la encuesta realizada. El cuadro siguiente VII.14 muestra la distribución de las frecuencias obtenidas en cada categoría del ítem número 19 del cuestionario.

Cuadro VII.14

(Resultados del ítem número 19 del cuestionario)

Opinión de los pasajeros sobre la nueva terminología "líneas aéreas de bajo coste"

Categorías	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
Pasajeros a los que no les gusta la nueva expresión	63	11,62%
Pasajeros que consideran que la expresión se podría cambiar porque tiene una connotación negativa	211	38,93%
Pasajeros a los que les gusta la nueva expresión	268	49,45%
Total	542	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Del tamaño muestral de 542 pasajeros, en relación al ítem número 19 del cuestionario, el 50,55% de los encuestados contestó que no le gustaba la expresión "líneas aéreas de bajo coste" o que el nombre se podría cambiar porque tiene una connotación negativa, ***verficándose la hipótesis H9.***

VII.4. Conclusiones finales tras la verificación de las hipótesis

Como conclusión de este capítulo, en relación al análisis cualitativo llevado a cabo, ***SE VERIFICAN*** las siguientes hipótesis:

- **H1:** El futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios.

- **H2:** El fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extiende hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes.

De otra parte, tras el análisis cuantitativo efectuado, se llegan a las siguientes conclusiones:

- **H3:** Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia. **SE VERIFICA**

- **H4:** La mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales. **SE VERIFICA**

- **H5:** La mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo. **SE VERIFICA**

- **H6:** Las líneas aéreas de bajo coste en Europa pueden aumentar significativamente el volumen de ventas a bordo ofreciendo mejor calidad en las comidas y bebidas porque en este caso, la mayoría de los pasajeros (más del 50%) consumiría más. **SE VERIFICA**

- **H7:** H7: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gustaría que se pudiese usar durante el vuelo los teléfonos móviles y los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión. **NO SE VERIFICA**

- **H8:** A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gusta volar con las líneas aéreas de bajo coste por Europa y está satisfecha con los vuelos y servicios ofrecidos por ellas. **SE VERIFICA**

- **H9:** A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros no le gusta la expresión “líneas aéreas de bajo coste” o considera que se podría cambiar debido a su connotación negativa. **SE VERIFICA**

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

VIII.1. Conclusiones del presente trabajo de investigación

En este epígrafe se recogen las conclusiones de la primera y segunda parte del presente trabajo de investigación. En primer lugar, se presentan las principales aportaciones de la investigación realizada, basándose en los fundamentos teóricos existentes, con el fin de concluir las evidencias empíricas obtenidas a través del análisis cualitativo y cuantitativo.

VIII.1.1. Conclusiones de la primera parte del presente trabajo de investigación "Fundamentos Teóricos".

A continuación, presentamos las conclusiones de la primera parte del presente trabajo de investigación:

1. En el transcurso de los últimos años, en el sector aéreo europeo se ha producido un cambio revolucionario, debido al desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador en Europa. Este cambio, se debe al establecimiento de las nuevas líneas aéreas llamadas de bajo coste. El objetivo principal de dichas líneas aéreas es ofrecer tarifas de vuelo económicas, para lo que se busca, facilitar el acceso al medio de transporte aéreo al mayor número de ciudadanos posible y, por tanto, crear un producto de masa, que finalmente, permite a las nuevas compañías aéreas operar de una forma económicamente rentable.

2. Con el fin de cumplir este objetivo, el nuevo modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste se basa, en primer lugar, en la reducción de costes, a través de una optimización de los procedimientos de operación y eliminación de ciertos componentes anteriormente incluidos automáticamente en el producto vuelo. En segundo lugar, se pretende crear nuevos ingresos adicionales fuera del segmento de aviación. Estas ideas se reflejan en los siguientes elementos claves del concepto del nuevo fenómeno de bajo coste:

    - Tráfico aéreo de punto a punto de corta y media distancia, en lugar de vuelos de conexión en red y traslados a aeropuertos giratorios.

- Operan principalmente en aeropuertos secundarios o antiguas bases militares, lo que supone ventajas en la reducción de tasas aeroportuarias o incluso subvenciones estatales cuyo fin es fomentar ciertas regiones, atrayendo a turistas y visitantes.

- No se ofrece ningún programa de puntos a los pasajeros que viajan con frecuencia.

- Eliminan los periódicos y el servicio gratuito de catering a bordo. En cambio, ofrecen bebidas y otros productos alimenticios manufacturados mediante pago.

- En la mayoría de las líneas aéreas no se ofrece reserva de asiento.

- La flota está estandarizada y es moderna para obtener los efectos de sinergia en el mantenimiento y en la formación del personal. También se obtiene una reducción de costes en el consumo de combustible, una mayor seguridad y ahorros en los trabajos de mantenimiento.

- Reduciendo el espacio entre los asientos, se ofrece un mayor número de éstos.

- Reducen el tiempo de escala en tierra y aumentan el número de rotaciones diarias, optimizando así la utilización de la flota.

- El uso de las nuevas tecnologías está intensificado, logrando mejores efectos de rendimiento de la venta. Las tarifas van incrementando a medida que se acerca la fecha de salida de los vuelos.

- La gran mayoría de la venta de billetes se efectúa, sobre todo, vía Internet, para evitar los gastos de comisión de los intermediarios.

- Se pretende reducir los gastos de personal, mediante salarios inferiores y un empleo más flexible del mismo.

- Con el fin de aumentar los ingresos adicionales, se comercializan otros productos relacionados con los viajes turísticos, como alojamientos en hoteles, alquileres de coches, seguros de viaje u otros.

3. El desarrollo y éxito del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste y su gran aceptación por parte de los consumidores han puesto en cuestión y peligro el antiguo modelo de negocio de las líneas aéreas tradicionales. Por ello, las antiguas líneas aéreas tradicionales han empezado a recapacitar sobre el marco conceptual de sus políticas y estrategias de operación empresarial. Como consecuencia, las líneas aéreas tradicionales, ante la nueva situación del mercado aéreo europeo, han llevado a cabo diversas reestructuraciones y adaptaciones. La finalidad de estas medidas es la de no perder o incluso ganar clientes y mantener o incluso mejorar su posición en el campo de la aviación.

4. Por todo lo presentado, en la actualidad y de forma general, encontramos en el sector aéreo europeo permanentes cambios, los cuales provocan diversas opciones de ajustes, entrecruzamientos, nuevas determinaciones, adaptaciones, aplicaciones, segmentaciones y semejanzas entre ambos tipos de líneas aéreas, tanto de bajo coste como tradicionales, con el objetivo de defender su posición y operar en el campo muy competitivo y de muy alta fragmentación. Sin embargo, existen todavía diferencias fundamentales entre ambos modelos de negocio, aunque dichas diferencias están disminuyendo cada vez más.

5. Por esta misma razón, en la terminología del ámbito aéreo no encontramos una definición única y determinada de las líneas aéreas de bajo coste, incluso, existen varias controversias relacionadas con este aspecto. En el presente trabajo, tratamos la definición de las líneas aéreas de bajo coste y, por tanto, su asignación en relación al periodo de existencia en el mercado y las transformaciones estratégicas llevadas a cabo a lo largo de la evolución.

6. El nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste no ha producido solamente cambios en el sector aéreo, sino que también ha influido significantemente en las tendencias y desarrollo del sector turístico en Europa.

7. En general, la coyuntura económica mundial se encuentra en un periodo de gran crecimiento sostenido. Esta favorable situación produce y refleja una positiva evolución del sector turístico global. Sin embargo, la mayor parte del crecimiento turístico corresponde al continente europeo. La evolución de este excelente resultado en Europa no se adjudica sólamente al mencionado factor del positivo desarrollo económico en nuestro continente, sino también, en gran parte a la expansión de las líneas aéreas de bajo coste.

8. El continente europeo permanecerá siendo a largo plazo la región con más llegadas de turistas internacionales, aunque se prevé una disminución de la cuota de mercado. La tasa de crecimiento de los viajes de larga distancia aumentará más rápido que de los viajes intraregionales.

9. Las líneas aéreas de bajo coste no aportan solamente la expansión del turismo europeo, sino también producen diversos cambios en este sector. Se generan nuevas relaciones industriales y empresariales entre las líneas aéreas, aeropuertos, tour operadores, agencias de viajes, cadenas hoteleras y otros participantes del mercado turístico.

10. Las ofertas de las líneas aéreas de bajo coste influyen en el comportamiento de los consumidores de los productos turísticos, entre los cambios encontramos que han producido una mayor flexibilidad e independencia en la organización de los viajes. Se realizan viajes más frecuentes pero de una duración menor.

11. Internet, siendo el medio principal de distribución de billetes de avión para las líneas aéreas de bajo coste, favorece su desarrollo. Pero, aparte de jugar el papel del canal de distribución, se presenta cada vez más como el medio fundamental de información para los turistas, antes de tomar la decisión final respecto al viaje planificado. Es decir, se trata de un proceso de búsqueda y comparación de precios, de servicios ofrecidos y otros factores importantes para cada cliente de forma individualizada.

12. También los intermediarios, como tour operadores o agencias de viaje pretenden adaptarse a la nueva situación del mercado y ofrecen nuevos servicios y

productos turísticos innovadores. El nuevo término “paquete dinámico” gana cada día más importancia en la oferta y planificación de los viajes.

13. El sector hotelero en los destinos turísticos durante sus temporadas bajas y el sector del turismo residencial en Europa están estimulados también, por la creciente participación de las líneas aéreas de bajo coste que facilitan los vuelos a ciertos destinos durante todo el año y no como antes, en los vuelos operados por las líneas chárter, solamente en las temporadas altas.

14. Los consumidores de productos turísticos actuales son más innovadores, atrevidos, emocionales, sofisticados y exigentes que antes. Buscan experiencias extraordinarias e inolvidables, intercambios de conocimiento, enriquecimiento cultural, aventuras, etc. Sin embargo, el factor precio del transporte juega para los turistas, hoy en día, un papel importante. Es decir, prefieren encontrar un medio de transporte más económico para poder gastar los ahorros en otros elementos del viaje, como un hotel de mayor calidad, visitas turísticas gastronómicas, wellness, spas u otras actividades enriquecedoras emocionalmente. Sin ninguna duda las aerolíneas de bajo coste fomentan estas tendencias evolucionistas en Europa.

15. En general, el perfil sociodemográfico del turista que viaja con las líneas aéreas de bajo coste es de una edad media más joven, de renta media o media - alta, nivel cultural y educacional superior, viaja con frecuencia y de forma independiente. Se trata de un consumidor con perfil de comprador inteligente, que actúa desde la posición de fuerza y no de debilidad, domina bien la situación del mercado y la estructura de los precios gracias a las posibilidades de Internet y obtiene la auto - confirmación al conseguir una buena oferta de vuelo.

16. Reconociendo que el influyente impacto de las líneas aéreas de bajo coste en Europa representa una gran dificultad para las compañías aéreas tradicionales, se desarrollan permanentemente ideas nuevas e innovadoras, que se reflejan dentro de las diversas estrategias defensivas:

    - Creación de su subsidiaria de bajo coste por las líneas aéreas

tradicionales. De esta forma, en la nueva compañía aérea de bajo coste, se aplican nuevas estructuras y condiciones empresariales que varían de la compañía matriz tradicional. El objetivo es lograr nuevas normas, sin restricciones ni ciertos obstáculos empresariales, con una actitud y funcionamiento del proceso más ágil, orientado a la nueva situación y los rápidos cambios del mercado. Es decir, evitar antiguas costumbres y obligaciones fijadas que están dificultando una operación rentable.

- Concentración en el segmento de los vuelos de larga distancia. En primer lugar, de esta forma se pretende compensar las pérdidas que se producen en la operación de los vuelos de media y corta distancia (parcialmente basadas en la conexión de redes) donde tienen que enfrentarse con la alta competencia por parte de las líneas aéreas de bajo coste. Pero también existen ideas del enfoque, sólamente en las rutas intercontinentales donde actualmente todavía no tienen presencia las recientemente creadas líneas aéreas de bajo coste.

- Cooperaciones entre las líneas aéreas tradicionales. Se llevan a cabo distintas formas de cooperación, donde se muestran efectos de sinergia como potencial de ahorro en diversos campos empresariales del proceso operativo: canales de distribución, administración, servicios en tierra aeroportuaria, utilización de la flota y otros más. Por otro lado, también a través de cooperaciones, se fomenta la ampliación de redes y ofertas, mayores frecuencias, extensión de la presencia en sentido global concluyendo grandes ventajas competitivas.

- La forma de cooperación preferida entre las líneas aéreas tradicionales es formar alianzas que permiten a sus socios mantener su independencia por un lado, pero beneficiarse de las ventajas competitivas resultantes de la unificación de los sistemas de

reserva, programas de puntos de pasajeros frecuentes y de conexiones de enlace por el otro. En base a los códigos compartidos diversas líneas aéreas ofrecen vuelos en rutas, los cuales, si no hubiese pertenencia a su alianza, no se podrían ofrecer, debido a la falta de derechos de aterrizaje y despegue (slots). Sin embargo, es posible también que los acuerdos entre los socios de alianzas que se realicen en relación a los niveles de precios resulten desventajosos, sobre todo para los consumidores. Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, se nota un elevado crecimiento del número de socios de las tres alianzas aéreas.

- Los expertos aéreos reconocen la alta fragmentación existente del transporte aéreo en el continente europeo y defienden la necesidad de su unificación. Cada vez más, se observa una intensificación en la consolidación de las líneas aéreas tradicionales, a través de fusiones y adquisiciones, esta forma de cooperación se prefiere menos que las alianzas, la causa principal es la relación de dependencia entre las líneas consolidadas y otras desventajas en amplio sentido.

- A través de la segmentación del mercado las líneas aéreas tradicionales pretenden superar los obstáculos del mercado aéreo y cubrir toda la gama para cada tipo de cliente. El concepto es ofrecer productos y servicios, tanto para los clientes muy conscientes de los precios, que buscan gangas, como para los que son muy exigentes en aspecto de exclusividad y calidad de clase superior premium. Es decir, vuelos de primera clase, vuelos particulares con jet privado, estancias en aeropuertos exclusivamente en las terminales de lujo, etc.

17. Algunas de las formas de estrategia de defensa de las líneas aéreas tradicionales han sido reconocidas también por las líneas aéreas de bajo coste en Europa y,

por tanto, empezamos a observar en el sector de bajo coste tendencias parecidas. Algunas de ellas, por el momento, solamente de una forma teórica, otras en cambio aplicadas ya en la práctica:

- Idea de extender las rutas hacia trayectos de larga distancia. En caso de que las líneas aéreas de bajo coste llevasen a cabo esta estrategia, se trataría de un fenómeno nuevo e incluso con ciertas contradicciones relacionadas con el acuerdo del concepto de negocio basado y, por tanto, exitoso en las rutas de corta y media distancia. Existen diversas especulaciones en el ámbito aéreo con respecto a esta nueva idea del modelo de operación, tanto a favor, como en contra de su éxito previsto. Seguramente, se desarrollarían elementos adicionales claves del concepto básico, para facilitar un progreso positivo. En consecuencia, las líneas aéreas tradicionales se podrían encontrar en una situación perjudicada, en un segmento donde actualmente todavía disponen de unas ventajas competitivas por motivos de su única presencia.

- También ha empezado dentro del segmento de las líneas aéreas de bajo coste el proceso de consolidación a través de adquisiciones y fusiones. Sin embargo, todavía no está tan avanzado y desarrollado como en el segmento de las líneas aéreas tradicionales. Éstas, en el transcurso de su historia, más larga, tuvieron más enfrentamientos y, por tanto, más oportunidades para encontrar las posibles soluciones y el mejor candidato complementario para cooperar. Sin embargo, las líneas aéreas de bajo coste en su estrategia de negocio no aplican participaciones en las alianzas aéreas por motivos de un complejo, costoso y largo proceso de cooperación.

- Por otro lado, empezamos a observar los primeros pasos de adquisiciones, tanto parciales como totales, de las líneas aéreas tradicionales por parte de las líneas aéreas de bajo coste. Es decir, se trata de una consolidación entre ambos modelos de negocio. La

posible razón de fondo puede ser el objetivo de las líneas aéreas de bajo coste de extender las rutas hacia los trayectos de larga distancia.

18. La liberalización del mercado aéreo que se produjo con el acuerdo de cielos abiertos en Estados Unidos en el año 1978 y en la Unión Europea en el año 1997, se pretende extender y unificar entre ambas partes en la actualidad. El objetivo es sustituir los actuales acuerdos bilaterales entre cada país de la Unión Europea con los Estados Unidos, es decir, facilitar un acceso libre y sin obstáculos entre estas áreas. En caso de llevarse a cabo el acuerdo de cielos abiertos, el número de pasajeros en los vuelos de larga distancia transatlánticos aumentaría. Por ello, posiblemente las megafusiones, alianzas, adquisiciones como formas de cooperación y consolidación del mercado aéreo tomarían supremacía en el desarrollo posterior. En consecuencia, la extensión del modelo de negocio de bajo coste hacia las rutas de larga distancia sería apoyada.

19. Sin embargo, todavía se muestran dos problemas principales para llegar al mencionado acuerdo de cielos abiertos: por un lado, el asunto de negociaciones sobre los derechos de despegue y aterrizaje (slots) y, por otro, el límite de la participación de capital extranjero, que se sitúa en los Estados Unidos por debajo del límite en la Unión Europea. A pesar de todo, se toman todas las medidas para fomentar este tratado que juega un papel importante para el transporte aéreo común transeuropeo.

20. La cuota del mercado aéreo de las líneas aéreas de bajo coste crece frente a la de las líneas aéreas tradicionales en Europa. Aunque destacamos que resulta difícil crear y después mantener en el mercado las líneas aéreas de bajo coste. Esto se debe a varias razones, como la alta competitividad, la subida del precio del petróleo y, sobre todo, el fuerte dominio del mercado y de la marca de Ryanair y easyJet, que mantienen conjuntamente una cuota de mercado mayor al 50 por ciento y una excelente posición de sus costes operativos. Estas dos líneas aéreas son las únicas en el segmento de bajo coste que operan de una forma rentable, el resto, teniendo en cuenta que existen aproximadamente sesenta líneas aéreas de bajo coste, generan todavía pérdidas financieras.

21. Las líneas aéreas tradicionales como matrices de sus subsidiarias de bajo coste pretenden permitir un desarrollo independiente, manteniendo su propia marca y la reputación de una línea aérea de servicio completo. Sin embargo, no cabe ninguna duda que el apoyo económico en forma de inversiones directas o a través de otros beneficios prestados por las matrices, presentan una gran ventaja competitiva frente a los otros competidores del segmento de bajo coste.

22. Las líneas aéreas de bajo coste más grandes, es decir, con una red más amplia, vuelos más frecuentes, con una flota más desarrollada, estricta estructura de costes, tienen más éxito que las líneas aéreas de bajo coste más pequeñas que juegan el papel en los mercados de nicho.

23. La clave del éxito y de la gran aceptación de las líneas aéreas de bajo coste es fundamentalmente la oferta de billetes de vuelo a bajo precio. Sin embargo, para poder ofrecer a los clientes bajos precios, es necesario también desarrollar una estructura de costes bajos. Para las líneas aéreas tradicionales resulta difícil superar la ventaja de costes que presentan sobre todo las dos primeras líneas aéreas de bajo coste Ryanair y easyJet. A pesar de los ajustes permanentes, todavía existe una gran diferencia entre los niveles de coste de las líneas aéreas de bajo coste frente a las líneas aéreas tradicionales.

24. La operación en aeropuertos secundarios, con una comunicación posiblemente desventajosa con los transportes públicos o una duración de llegada extendida, horarios de vuelos de poca frecuencia o incluso horas de salida o llegada desfavorables, puede presentar importantes desventajas para ciertos clientes y, por tanto, rechazo de las líneas aéreas de bajo coste. Estas aerolíneas atraen más a los clientes sensibles al precio, como los clientes de ocio y de visitas personales y menos a los clientes de negocio. Sin embargo, a lo largo del desarrollo, cada vez se cumple más el objetivo de aumentar la cuota de los clientes de negocio dentro del segmento de bajo coste.

25. Reconocemos a las líneas aéreas tradicionales, una alta participación en el tráfico aéreo intercontinental y una red de conexiones europeas muy bien desarrollada. Sin embargo, es posible que las líneas aéreas de bajo coste,

trasladando sus rutas de vuelos hacia las largas distancias, amenacen de nuevo a las líneas aéreas tradicionales en un campo donde, hasta el momento, no existe competencia por parte de los nuevos participantes de bajo coste.

26. Debido al desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste, el producto vuelo se ha convertido en una mercancía o, incluso para algunos consumidores, en un artículo de primera necesidad. El nuevo fenómeno de bajo coste estimula la demanda de una forma muy fuerte, pero todavía no responde a la demanda de todos los tipos de cliente, lo que ha motivado la realización de un estudio empírico en la segunda parte de la presente Tesis Doctoral, cuyas conclusiones se recogen a continuación.

VIII.1.2. Conclusiones de la segunda parte del presente trabajo de investigación “Estudio Empírico”.

En la segunda parte del presente trabajo de investigación establecimos objetivos enfocados desde dos perspectivas diferentes: la de la oferta y la de la demanda. Por un lado, analizamos la orientación empresarial, con el fin de comprender mejor el funcionamiento, las implicaciones y el futuro desarrollo del fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa. Por el otro, orientamos nuestra investigación empírica a la formulación del grado de aceptación y satisfacción de los pasajeros aéreos en Europa, con el fin de llegar a posibles recomendaciones que faciliten la optimización de los servicios, aumentando de esta forma la rentabilidad financiera de las compañías aéreas en Europa.

De acuerdo con los objetivos planteados, desarrollamos dos análisis empíricos: en la investigación de la oferta se aplicó el análisis cualitativo y en la investigación de la demanda el cuantitativo.

VII.1.2.1. Conclusiones del análisis de la oferta

Esta sección recoge las conclusiones derivadas del estudio cualitativo cuyos objetivos principales han sido:

- Analizar si la existencia de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos en Europa.

- Analizar los aspectos de la posible extensión del nuevo modelo de negocio aéreo de bajo coste hacia los trayectos de larga distancia, sus requisitos y consecuencias.

Con el fin de lograr estos objetivos, planteamos dos hipótesis H1 y H2. Utilizando la metodología cualitativa contrastamos ambas hipótesis a partir de las fuentes de información secundarias y primarias - entrevistas y observación directa por parte del investigador. En relación a la verificación de cada una de las hipótesis mencionadas se llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusiones de la verificación de hipótesis H1: El futuro de las líneas aéreas de bajo coste está en función de la estructura de los costes y de las subvenciones de los aeropuertos secundarios:

1. La Comisión Europea apoya, a través de las nuevas directrices comunitarias C 312 establecidas el 9 de Diciembre del año 2005, la puesta en marcha de nuevas rutas desde aeropuertos regionales. Se trata de una regulación sobre la financiación de los aeropuertos y las ayudas estatales a las compañías aéreas en función del tamaño del aeropuerto operado.

2. La Comisión Europea argumenta que la apertura de nuevas rutas aéreas en Europa fomenta la movilidad de los ciudadanos y, en consecuencia, el desarrollo de las regiones visitadas por ellos.

3. El objetivo principal en este aspecto es fomentar las regiones menos desarrolladas donde se sitúan aeropuertos pequeños que no superen los cinco millones de pasajeros anuales. En el ámbito del transporte aéreo, el requisito de los cinco millones se considera como el marco condicional previo para obtener el efecto de escala y, por tanto, poder operar de una forma rentable. Estos aeropuertos son precisamente los que al respecto de las ayudas estatales, atraen sobre todo a las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

4. Estas ayudas se justifican sólamente para una duración de hasta tres años, cinco como máximo en el caso de regiones ultraperiféricas. Estas ayudas permiten una compensación de hasta un medio de los costes relacionados producidos a las líneas aéreas por parte de los aeropuertos. No obstante, las líneas aéreas tienen que comprometerse a operar los aeropuertos por un periodo significativamente más largo del que concede la subvención.

5. Los marcos elaborados regulan los acuerdos entre los aeropuertos y las compañías aéreas, insistiendo en que la línea aérea subvencionada debe ser nueva por su ruta o por su frecuencia.

6. Por otro lado, el 24 de Enero del año 2007, la Comisión Europea presentó también un paquete aeroportuario que incluye una propuesta de directivas sobre la tarificación de las líneas aéreas en los aeropuertos en la Unión Europea. El fin de esta propuesta es la unificación de las tasas aeroportuarias, las cuales representan costes significantes para las compañías aéreas e importantes ingresos para los aeropuertos.

7. Actualmente, la regulación de las tasas aeroportuarias se realiza a nivel nacional y no siempre de forma justificada. Existe falta de información sobre los sistemas de tarificación y las futuras inversiones a nivel de todos los usuarios en los aeropuertos de la Unión Europea. En casos de fijación o modificación de las tasas aeroportuarias se considera la necesidad de no discriminación, transparencia y consultas sistemáticas entre las líneas aéreas y los aeropuertos, contemplando la relación de los costes con la eficacia.

8. Las líneas aéreas tradicionales en Europa están de acuerdo sobre el posible efecto positivo en caso de lograr los objetivos de la propuesta descrita. No obstante, las líneas aéreas de bajo coste y los aeropuertos secundarios en Europa son menos partidarios de una legislación comunitaria.

9. Sin embargo, a pesar del equilibrio que se pudiera lograr en el caso de que se aplique la nueva iniciativa propuesta, varios expertos del sector del transporte aéreo ponen en duda el éxito final de los objetivos presentados por las siguientes

razones de incertidumbre:

- Actuales y futuros enfrentamientos de la industria aérea sobre las normas de seguridad y valores climáticos.
- Oposición de las líneas aéreas de bajo coste que se benefician actualmente de las tasas aeroportuarias reducidas.
- Falta de clarificación sobre la base de la legislación comunitaria en que se debe implantar la propuesta para llegar a un consenso.

10. En relación con las tasas aeroportuarias, que a veces presentan un coste muy elevado para las líneas aéreas, se reconoce un verdadero problema en el contexto de la rentabilidad. Se pretende que el sector del transporte aéreo sea más competitivo a nivel de costes y más eficaz frente a la competencia del ferrocarril. Por otro lado, las líneas aéreas de bajo coste en Europa exigen de los aeropuertos ofertas hechas a sus medidas que respondan a sus necesidades y flexibilidad. Especialmente en las nuevas construcciones de aeropuertos, se demanda una colaboración conjunta con las líneas aéreas de bajo coste más profunda todavía.

11. Las reducidas tasas aeroportuarias para las líneas aéreas de bajo coste, que se ajustan con las subvenciones públicas de los aeropuertos pero que simultáneamente producen una rentabilidad negativa de los mismos, han fomentado el alto crecimiento en el número de pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

12. Se ha desarrollado un gran cambio en la infraestructura aeroportuaria europea. Las antiguas bases aeroportuarias militares se convierten en aeropuertos secundarios que favorecen una desfiguración de la competencia, produciendo un efecto negativo para los aeropuertos ya existentes a través de la canibalización de la demanda.

13. La regulación de las subvenciones de los aeropuertos secundarios y sus colaboraciones con las líneas aéreas de bajo coste con determinados acuerdos sobre coberturas de diversos gastos operativos se basa, principalmente, en el

apoyo de las zonas con infraestructura económica menos desarrollada, con el objetivo de fomentar los sectores productivos de la región gracias al desplazamiento de los pasajeros y el transporte de carga. Sin embargo, en el ámbito del transporte aéreo europeo existen controversias en este aspecto, considerando que se obtiene precisamente un efecto contrario. Es decir, los no partidarios destacan que debido a los atractivos precios de vuelo con las líneas aéreas de bajo coste, disminuye la demanda y el poder adquisitivo en las zonas menos desarrolladas. Ello es debido precisamente a que los ciudadanos de estas regiones viajan de compras a las grandes ciudades europeas, en lugar de gastar sus recursos económicos en su zona de origen que es donde se perciben las subvenciones estatales con el propósito de mejorar la evolución económica regional.

14. Los no partidarios de las subvenciones públicas señalan la alta densidad general de los aeropuertos ya existentes y consideran que en lugar de invertir en los aeropuertos secundarios, se debe aumentar la capacidad de algunos grandes aeropuertos europeos. Se refieren, sobre todo, a los de más de diez millones de pasajeros al año, que se encuentran en la punta del límite de su capacidad. Según ellos, los aeropuertos grandes ofrecen mejores condiciones infraestructurales y financieras. En cambio, los pequeños aeropuertos secundarios, al no poder lograr el tamaño crítico de los cinco millones de pasajeros al año, no generan réditos y se pueden mantener en el mercado sólamente mediante las ayudas estatales, y esto representa un derroche de dinero.

15. Las tasas aeroportuarias en los grandes aeropuertos europeos son más altas que las de los pequeños aeropuertos secundarios. Sin embargo, en la práctica, se facturan distintas tarifas aeroportuarias a diversas líneas aéreas en el mismo aeropuerto. Precisamente, las líneas aéreas de bajo coste demandan a ambos tipos de aeropuertos descuentos de tarificación o incluso reclaman ayudas financieras adicionales por desplazar a los pasajeros.

16. No obstante, a lo largo del tiempo, se espera una reducción de los fondos públicos disponibles y, por ello, una disminución de la protección político-financiera de los aeropuertos secundarios en Europa. En este caso, será necesaria

una reorientación de política y estrategia en general.

17. Los aeropuertos deben disminuir los costes de los servicios en tierra, como el transporte de los equipajes o tasas de aterrizaje y facturación por un lado, y aumentar los ingresos en diversos segmentos de no aviación como los negocios inmobiliarios, comerciales, hoteleros y gastronómicos por otro. Se pretende cambiar el contexto de un aeropuerto, desde una infraestructura dedicada en primer lugar al negocio aeroportuario hacia una operación orientada al comercio y otros negocios no relacionados directamente con la aviación.

18. Cada día más, el objetivo es la búsqueda permanente de nuevas soluciones estratégicas, innovadoras, basadas en nuevos modelos de negocio, con el fin de aumentar el número de pasajeros transportados, pero al mismo tiempo operar de una forma rentable. Por razones del tamaño crítico de escala, los grandes aeropuertos ofrecen mejores condiciones para un desarrollo rentable en el segmento de no aviación. Pero también favorecen más la inversión privada, la cual se considera una solución muy importante en el futuro desarrollo del transporte aéreo en Europa.

19. En el caso de una inversión privada por parte de una línea aérea en los pequeños aeropuertos secundarios, por razones del tamaño crítico de pasajeros, es muy probable que se tratase de un monopolio debido a la interdependencia. En cambio, en el caso de los aeropuertos grandes se pone en duda las consecuencias que podría tener este tipo de inversión para el resto de las líneas aéreas que operen estos aeropuertos.

20. El aumento de la presión por las líneas aéreas de bajo coste obliga a los aeropuertos a poner medidas de ahorro y una disposición del personal más eficiente. Se reclama una estrecha colaboración entre las líneas aéreas y los aeropuertos, con el fin de simplificar el negocio aeroportuario y un desarrollo común del procedimiento y del producto, teniendo por objetivo que la rentabilidad sea la más alta posible.

21. Por último, se señala que las regiones que disponen de los aeropuertos

secundarios deben garantizar el enlace a otros medios de transporte que tengan conexiones con el próximo aeropuerto giratorio. Este tipo de inversiones infraestructurales representan subvenciones indirectas de los aeropuertos secundarios, fortaleciendo sus ventajas competitivas.

Conclusiones de la verificación de hipótesis H2: El fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste se extiende hacía trayectos de larga distancia para conectar Europa con otros continentes:

1. Con fecha de 30 de Marzo de 2008, entró en vigor el pacto de cielos abiertos entre los 27 países de la Unión Europea y los Estados Unidos. Este acuerdo permite volar a todas las líneas aéreas europeas y estadounidenses entre todos los aeropuertos de la Unión Europea y de Estados Unidos sin ningún tipo de restricciones de precio o capacidad.

2. En el ámbito del transporte aéreo en Europa, se señalan fusiones y adquisiciones por parte de las líneas aéreas de bajo coste de otras líneas aéreas tradicionales que disponen de los importantes derechos de aterrizaje y despegue (slots) en los aeropuertos estadounidenses. De esta forma, se pretende complementar el negocio de ambos modelos y obtener efectos de sinergia, con el fin de fortalecer su posición futura en los vuelos de larga distancia, sobre todo por las líneas aéreas de bajo coste.

3. Actualmente, por la falta de un acuerdo sobre la igualdad en relación a la participación de empresas europeas en las estadounidenses y sus derechos a tomar parte en las decisiones, el objetivo es lograr un acuerdo igualitario en base a futuras negociaciones. Éste producirá en las líneas aéreas de bajo coste y en las tradicionales un mayor enfoque en la inversión fuera de sus continentes.

4. Existen todavía controversias con respecto a la operación de los vuelos nacionales dentro de los Estados Unidos por las líneas aéreas europeas. Sin embargo, las líneas aéreas estadounidenses, gracias al nuevo acuerdo de los cielos abiertos, si que podrán operar vuelos dentro de la Unión Europea.

5. Para las futuras negociaciones se establecen también otros objetivos adicionales

relacionados con las posibles ventajas del ahorro de los costes, por ejemplo, la simplificación del control de seguridad a los pasajeros, derechos de establecimiento y las subvenciones públicas.

6. No obstante, en el ámbito del transporte aéreo se señala cierto escepticismo relacionado con la posibilidad de la implantación en los trayectos de larga distancia de los mismos factores estratégicos que han producido el éxito de las líneas aéreas de bajo coste en los trayectos de corta y media distancia en Europa. Las dudas se refieren especialmente a:

    - Densidad de los asientos.
    - Ciertas adaptaciones en relación al servicio y comodidad de los pasajeros.
    - Maximización de la utilización de la flota.
    - Reducción del tiempo de escala en el aeropuerto.
    - Determinadas restricciones en las operaciones nocturnas.
    - Ventajas de las reducidas tasas aeroportuarias o incluso subvenciones públicas.
    - Obstáculos en la operación de los aeropuertos secundarios por falta de la infraestructura adecuada para realizar vuelos con aparatos de mayor tamaño, los cuales son necesarios para operar los vuelos de larga distancia.
    - Mantenimiento nocturno de la flota.
    - Posible dificultad para obtener un alto factor de ocupación media en los vuelos por limitaciones en el número de destinos punto a punto.

7. Sin embargo, se podrían obtener en los vuelos de larga distancia, de la misma forma o incluso con más éxito que en los vuelos de corta o media distancia, las

siguientes ventajas de ahorros en los costes:

- La venta de catering y otros productos o servicios a bordo.
- La venta de billetes a través de Internet.
- El empleo flexible del personal.

8. En el caso de la extensión de los trayectos de larga distancia por las líneas aéreas de bajo coste en Europa hacía otros continentes, debido a las limitaciones presentadas, sería necesario desarrollar ideas y estrategias nuevas, parcialmente distintas de las actuales, con el fin de obtener el mismo éxito.

9. Los continentes de América del Norte, Sur de Asia y las regiones del Golfo Pérsico y de Omán se plantean posiblemente como los más favorables para desarrollar las conexiones de larga distancia desde Europa por las líneas aéreas de bajo coste. Sin embargo, se reconoce que África y América del Sur serían los más necesitados, siendo el objetivo fomentar el turismo en estas regiones y apoyar a los países del tercer mundo. Pero por falta de una estructura de transporte adecuada y de las posibles ayudas estatales, todavía no se considera un escenario de posibles tendencias.

10. Finalmente, el éxito de la extensión del fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste hacia los trayectos de larga distancia se basará en la aceptación de los pasajeros y en su demanda de precios bajos. También se considera una opción de los mercados de nicho o incluso una implantación del negocio en el segmento de clase business con unas tarifas aun más económicas que en los vuelos con las líneas aéreas tradicionales.

VIII.1.2.2. Conclusiones del análisis de la demanda

A continuación, se recogen las conclusiones derivadas del estudio cuantitativo cuyos objetivos principales han sido:

- Comprobar si el motivo del incremento de la demanda de los viajes

aéreos en Europa es el bajo precio de los billetes de avión, definiendo los factores determinantes en la compra de los mismos por los pasajeros y sus preferencias por determinadas líneas aéreas.

- Analizar la importancia de diversos componentes y características del trayecto para los pasajeros y conocer el grado de satisfacción en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

- Conocer la disposición de los pasajeros a adoptar nuevos servicios adicionales a bordo durante los vuelos de corta y media distancia y, por tanto, analizar la posible opción de obtener ingresos adicionales para las compañías aéreas en caso de su introducción.

Con el fin de lograr estos objetivos planteamos siete hipótesis H3, H4, H5, H6, H7, H8 y H9. Utilizando la metodología cuantitativa contrastamos todas estas hipótesis, efectuando el análisis sobre la matriz de los datos obtenidos en la encuesta de 542 pasajeros de las líneas aéreas en Europa. Basándonos en la técnica de la distribución de frecuencias aplicada, llegamos a los resultados finales que concluimos a continuación:

1. En base a los resultados del análisis estadístico descriptivo de los datos sociodemográficos obtenidos, el perfil medio de los pasajeros responde, principalmente, tanto al hombre como a la mujer, con edad comprendida entre los 26 y los 55 años, de nacionalidad británica, española o alemana.

2. La mayoría de los pasajeros encuestados afirma volar por Europa entre una y tres veces al año, sobre todo por razones vacacionales, tanto con las líneas aéreas de bajo coste como tradicionales, eligiendo la clase turista.

3. La mayoría de los pasajeros (84,87%) confirma que viajar en avión por Europa es más barato actualmente que antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste y, debido a esta reducción de los precios, un 50,55% vuela en la actualidad con más frecuencia que antes.

4. Solamente una minoría de los pasajeros (28,97%) considera que la calidad actual de los viajes en avión por Europa ha empeorado en comparación a la existente

antes de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

5. La mayoría de los pasajeros (61,99%) destaca que, de forma general, la calidad de los viajes en avión por Europa con las líneas aéreas de bajo coste es igual o incluso mejor que con las líneas aéreas tradicionales.

6. Los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para un vuelo europeo son el precio (82,84%), destino de viaje (61,25%) y el horario de vuelo (54,61%).

7. En los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste por Europa, los pasajeros consideran la puntualidad (90,96%), la sensación de seguridad durante el vuelo (85,98%), un transporte seguro de los equipajes (74,91%) y la amabilidad del personal (73,25%) como características más importantes.

8. En relación a la valoración de las comidas y bebidas a bordo en la mayoría de los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste por Europa, un 41,51% afirma que la calidad es menos buena, seguido de un 26,38% que la valora como mala.

9. La mayoría de los pasajeros (59,41%) consumiría más a bordo de las líneas aéreas de bajo coste en los vuelos europeos si la calidad de las comidas y bebidas fuese mejor, el resto (40,59%) no lo haría.

10. A la mayoría de los pasajeros no le gustaría que se pudiera usar ni los teléfonos móviles (59,78%), ni los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión (58,86%).

11. En cuanto al posible aumento de los ingresos adicionales de las compañías aéreas de bajo coste en los vuelos con una duración de hasta 3,5 horas, mediante la introducción de diversas formas de entretenimiento de las que podría disponer el pasajero durante estos vuelos y al mismo tiempo estaría dispuesto a pagarlas, destacan como las posibilidades más favorables: en primer lugar, Internet (43,17%) y ver películas (43,17%), seguido por la música (31,92%), juegos para los niños (28,97%) y televisión en vivo (27,49%).

12. Los pasajeros de forma mayoritaria (77,86%) consideran que la seguridad del

trayecto en las líneas aéreas de bajo coste en Europa es igual que en las líneas aéreas tradicionales e incluso un 7,56% la considera mejor.

13. Después de la aparición de las nuevas líneas aéreas de bajo coste en Europa la competitividad de las líneas aéreas tradicionales resulta amenazada porque un 38,19% de los pasajeros prefiere volar por Europa con las líneas aéreas de bajo coste, frente al 22,69% que prefiere volar con las líneas aéreas tradicionales.

14. La gran mayoría de los pasajeros (85,79%) ha quedado satisfecha, en general, con los servicios recibidos en los vuelos con las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

15. Con respecto a la terminología desarrollada recientemente en el ámbito del transporte aéreo europeo, un 38,93% de los pasajeros considera que la nueva expresión de las "líneas aéreas de bajo coste" se podría cambiar porque tiene una connotación negativa. De ahí concluimos que esta terminología puede afectar a la imagen de estas líneas aéreas. Pero por otro lado, se puede concluir también que precisamente esta expresión nueva llama mucho la atención, reclamando ahorros para los pasajeros en los costes de los vuelos, lo que ha producido el éxito de estas líneas aéreas en Europa.

Para concluir, destacamos que, finalmente, en nuestro análisis cuantitativo las hipótesis H3, H4, H5, H6, H8 y H9 se verifican y la hipótesis H7 no se verifica:

H3: Después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, la mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que viajar en avión por Europa es más barato y, por tanto, la mayoría (más del 50%) viaja en la actualidad con más frecuencia. **SE VERIFICA**

H4: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros aéreos no constata que la calidad de los viajes en avión por Europa sea peor después de la aparición de las líneas aéreas de bajo coste en Europa, considerando que la calidad y la seguridad en los trayectos de las líneas aéreas de bajo coste en Europa es por lo menos igual o mejor que con las líneas aéreas tradicionales. **SE VERIFICA**

H5: La mayoría (más del 50%) de los pasajeros considera que el destino, precio y horario de vuelo son los factores más importantes que determinan la compra del billete de avión para el vuelo europeo. **SE VERIFICA**

H6: Las líneas aéreas de bajo coste en Europa pueden aumentar significativamente el volumen de ventas a bordo ofreciendo mejor calidad en las comidas y bebidas porque en este caso, la mayoría de los pasajeros (más del 50%) consumiría más. **SE VERIFICA**

H7: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gustaría que se pudiese usar durante el vuelo los teléfonos móviles y los teléfonos correspondientes a cada asiento a bordo del avión. **NO SE VERIFICA**

H8: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros le gusta volar con las líneas aéreas de bajo coste por Europa y está satisfecha con los vuelos y servicios ofrecidos por ellas. **SE VERIFICA**

H9: A la mayoría (más del 50%) de los pasajeros no le gusta la expresión “líneas aéreas de bajo coste” o considera que se podría cambiar debido a su connotación negativa. **SE VERIFICA**

VIII.2. Posibles perspectivas de futuro y líneas de actuación

En base a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación y a las conclusiones derivadas anteriormente, se pueden destacar las siguientes perspectivas de futuro y sugerir posibles líneas de actuación para el sector del transporte aéreo en relación al desarrollo del nuevo fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa.

VIII.2.1. Posibles perspectivas de futuro

A continuación exponemos las posibles perspectivas de futuro:

1. El desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa tiene un gran impacto en el sector del transporte aéreo. En primer lugar, produce un crecimiento permanente del número de los pasajeros aéreos, que vuelan cada vez con más frecuencia.

2. Este crecimiento se debe, en primer lugar, a los bajos precios de los billetes de avión que se derivan de la permanente reducción de los costes empresariales de las líneas aéreas de bajo coste. Por tanto, las líneas aéreas tradicionales, para poder competir en el mismo campo, se imponen un desarrollo permanente de nuevas políticas y estrategias relacionadas con el objetivo de minimización de los costes empresariales. Como consecuencia, encontramos permanentes ajustes y entrecruzamientos entre ambos tipos de líneas aéreas, cada una con el fin de proteger su posición de mercado.

3. En el sector del transporte aéreo en Europa esperamos diversas formas de cooperación entre las líneas aéreas europeas, tanto de las tradicionales como de las de bajo coste, teniendo por objeto obtener efectos de sinergia y otras ventajas competitivas. La razón principal de esta tendencia es la alta competencia relacionada con la existencia de un número muy elevado de líneas aéreas, sobre todo de líneas aéreas de bajo coste. Pero también, la permanente subida del precio del petróleo afecta negativamente a los resultados financieros de todas las líneas aéreas europeas. Solamente dos líneas aéreas de bajo coste en Europa Ryanair y EasyJet generan beneficios financieros, el resto de las líneas aéreas de

bajo coste generan pérdidas financieras. La situación de las línea aéreas tradicionales tampoco se presenta de una forma mucho más favorable. Precisamente por este motivo, observamos un fuerte enfoque hacia la consolidación del mercado del transporte aéreo en Europa a través de fusiones y adquisiciones. A medio y largo plazo esa tendencia en Europa tendrá como resultado un número significantemente menor de las líneas aéreas existentes, tanto de bajo coste como tradicionales.

4. Sin embargo, algunas de las líneas aéreas de bajo coste en Europa encuentran su posición en el mercado de nicho. Por otro lado, las líneas aéreas tradicionales refuerzan el concepto de segmentación del mercado del transporte aéreo, es decir, servicios y productos tanto para los clientes conscientes de los precios como para los de clase superior premium.

5. El desarrollo de las líneas aéreas de bajo coste en Europa está en función de las ayudas estatales de los aeropuertos secundarios, que perjudican el desarrollo de las líneas aéreas tradicionales. La futura reducción de las subvenciones de las líneas aéreas de bajo coste en Europa influye negativamente en el crecimiento de las mismas.

6. Los aeropuertos, tanto secundarios como primarios, minimizan sus costes empresariales, con el fin de poder reducir los costes operativos de las compañías aéreas. Simultáneamente, profundizan la colaboración con las mismas compañías aéreas, satisfaciendo sus diversos deseos y necesidades en base a la alta flexibilidad.

7. Los aeropuertos abandonan su función fija como centros del transporte aéreo y se convierten en centros comerciales, hoteleros y de otras atracciones del segmento de no aviación, con el objetivo de generar ingresos adicionales para obtener mayor eficacia y rentabilidad. Mediante esta forma, basada en una profunda cooperación con distintos colaboradores de diversos sectores empresariales e industriales, se pueden compensar las posibles pérdidas del segmento de aviación con las ganancias del segmento de no aviación.

8. Las líneas aéreas en Europa, al igual que los aeropuertos, buscan ingresos adicionales a los de la venta de billetes de avión y a las subvenciones obtenidas que disminuyen cada vez más. Por ello, amplían el abanico de la gama de diversos productos y servicios, ofrecidos a través de sus páginas de Internet y a bordo durante el vuelo. Se trata de una intensificación de la venta de mercancías y otros servicios fuera del segmento de aviación, como por ejemplo, reserva de hoteles, alquileres de coches, seguros, servicios y bienes inmobiliarios, atracciones turísticas, uso de Internet, películas, música, juegos, llamadas telefónicas a bordo, tarjetas telefónicas, lotería, diversas variedades de bebidas y comidas y otros durante el vuelo.

9. Después de lograr un gran éxito del crecimiento en el tráfico de las líneas aéreas de bajo coste en Europa en los trayectos de corta y media distancia, el mismo fenómeno se extiende hacia los trayectos de larga distancia. En primer lugar, se trata de conectar el continente Europeo con el de América del Norte gracias al nuevo acuerdo de cielos abiertos establecido. Este nuevo desarrollo se basa en fusiones y adquisiciones entre las líneas aéreas de bajo coste y las tradicionales europeas a corto y medio plazo, pero también a largo plazo encontramos el mismo modo de cooperación entre las líneas aéreas de ambos continentes.

10. La influencia de la expansión de las líneas aéreas de bajo coste en Europa la encontramos también en el sector turístico permanentemente. La nueva tendencia de los billetes de avión a bajo precio tiene como resultado el aumento de las llegadas de turistas a ciertos destinos turísticos durante todo el año, lo que fomenta su desarrollo.

11. Existe una adaptación permanente a la nueva situación del mercado en el sector turístico. Se elaboran diversos cambios en la política y estrategia de las empresas turísticas, como tour operadores, agencias de viajes, cadenas hoteleras y otros participantes en este sector. Se desarrollan nuevas relaciones entre ellos y las líneas aéreas europeas, con el fin de ofrecer nuevos servicios y productos innovadores para los turistas.

12. El fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste en Europa presenta también un

gran impacto en el comportamiento del consumidor, que organiza sus viajes de una forma más flexible e independiente, enfocado a la herramienta de Internet. Internet, cada vez más, tiene una función muy importante en el sentido de búsqueda, comparación e información individual, tanto sobre los precios de los billetes de avión, como de otros productos y servicios turísticos, como por ejemplo, hoteles y otras atracciones relacionadas con el viaje. Finalmente, el consumidor se ocupa, cada vez con más frecuencia, de planificar y combinar su paquete de viaje de forma individual y virtual a través de Internet, en lugar de visitar la agencia de viaje físicamente. Además de la flexibilidad que ofrece para el consumidor esta forma de organización del viaje, obtiene otra ventaja de ahorro de los costes que muchas veces se debe a la suspensión de las comisiones de las agencias de viaje por los servicios ofrecidos.

13. Por este motivo, las agencias de viaje se encuentran en una posición de amenaza. Para poder defenderse reorganizan sus estrategias, enfocándose en mejorar la presencia y el desarrollo virtual en Internet, con el fin de ahorrar costes por un lado, y de establecer diversas cooperaciones directas con los tour operadores u otras líneas aéreas por el otro. Sin embargo, no todas las agencias de viaje existentes actualmente podrán mantenerse a largo plazo en el mercado debido a los cambios expuestos.

14. La mayoría de los consumidores de los productos turísticos considera a las líneas aéreas solamente como un medio de transporte. El producto vuelo se convierte cada día más en una mercancía, con la finalidad de pagar por él lo menos posible. Por otro lado, los ahorros obtenidos por los consumidores en la compra del billete de avión los gastan en otros servicios y productos turísticos, a la búsqueda de una experiencia extraordinaria e inolvidable u otro enriquecimiento emocional. Las líneas aéreas de bajo coste en Europa fomentan las tendencias de ahorro en los medios de transporte y, por ello, permiten un desarrollo más favorable del sector hotelero, gastronómico y otras actividades enriquecedoras en los destinos turísticos.

VIII.2.2. Posibles líneas de actuación

En este apartado recogemos de forma sintética las posibles líneas de actuación:

1. Los aeropuertos en Europa deben conocer las necesidades y deseos de las líneas aéreas, tanto de las de bajo coste como de las tradicionales, para adaptar sus planes de desarrollo de forma que sean adecuados a ambos tipos de compañías en el futuro. Deben imponerse una simplificación del proceso operativo, con el fin de reducir los costes empresariales. Por otro lado, deben enfocarse más en los ingresos adicionales en el segmento de no aviación, desarrollando negocios inmobiliarios, comerciales, hoteleros, gastronómicos y otros, para compensar las posibles pérdidas del segmento de aviación. Finalmente, deben concentrarse en la búsqueda de inversores dentro del sector privado, abandonando al menos parcialmente, el apoyo financiero estatal que disminuye cada vez más.

2. Pero no solamente los aeropuertos, sino también las líneas aéreas en Europa deben buscar estrategias para compensar sus pérdidas financieras, resultantes de los bajos precios de los billetes de avión por un lado, y de la permanente subida del precio del petróleo por el otro. La mayoría de los pasajeros aéreos considera el vuelo en avión como una mercancía, convirtiéndolo en un producto de masa para poder transportarse de un destino a otro y con el fin de pagar lo menos posible. Por eso, las líneas aéreas, sobre todo las de bajo coste, se deben concentrar en la oferta de servicios y productos complementarios al vuelo. La idea debe ser generar ingresos adicionales ofreciendo a los pasajeros que estén dispuestos a pagar un amplio abanico de servicios y productos adicionales y, de esta forma, recibirán la sensación de recibir mejor calidad de las líneas aéreas en sentido general.

   Las líneas aéreas en Europa deben conocer los posibles deseos adicionales de los pasajeros aéreos para poder satisfacerlos. A través de sus páginas de Internet, pueden aumentar la oferta de diversos servicios y productos relacionados con el viaje en colaboración con diversas empresas del sector turístico, inmobiliario u otros. De la misma forma, a bordo del avión se puede ampliar la oferta para mejorar la estancia de los pasajeros durante el vuelo, poniendo a la venta varias

clases de bienes y otros servicios. Por medio de las propuestas descritas, las líneas aéreas satisfarían la perspectiva de mejor calidad, adaptándose a la expectativa de cada cliente de forma individual. Por ello, simultáneamente, se podrían beneficiar de una mayor rentabilidad financiera.

3. La expresión "líneas aéreas de bajo coste" atrae a los consumidores, transmitiendo la imagen de poder obtener un billete de avión a bajo precio. Pero también transmite otra imagen que tiene una connotación negativa para los consumidores en el aspecto de calidad. Por ello, se debe analizar y profundizar el desarrollo de posibles estrategias que tengan por objetivo la transmisión de una idea contraria en este aspecto. Complementariamente a las propuestas relacionadas con la mejora de calidad descritas anteriormente, se podría considerar la opción de eliminar la expresión "bajo coste" desarrollada últimamente y sustituirla por otra con un efecto significativo más neutral. El objetivo debería ser transmitir la sensación de "buen precio" y de "buena calidad" a la vez, sin prejuicio negativo en ninguno de los dos aspectos.

VIII.3. Limitaciones de este trabajo y futuras líneas de investigación

Dados los rápidos y continuos cambios en el sector turístico y en el del transporte aéreo en particular, y considerando que nuestro trabajo de campo se concluyó en Marzo 2008, una limitación inevitable de este estudio es que a fecha de hoy se han producido acontecimientos que no hemos podido incluir.

No obstante, el objetivo de este trabajo que era analizar el fenómeno de las líneas aéreas de bajo coste, así como el impacto de éste en la estructura del sector turístico en general y del sector del transporte aéreo tradicional en particular, ha sido logrado.

Por otro lado, otra limitación podría ser que buena parte de las encuestas se han realizado por Internet y, por tanto, los encuestados son personas que suelen navegar por la red y adquirir servicios a través de este medio, entre otros vuelos de bajo coste, lo que podría sesgar en parte los resultados de la investigación.

Por todo ello, en futuras líneas de investigación analizaremos las nuevas fórmulas de negocio y de operación que están desarrollando las líneas aéreas tradicionales para hacer frente a las amenazas de las líneas aéreas de bajo coste, así como las opiniones y demandas del pasajero de las líneas aéreas tradicionales en el nuevo entorno.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS

BIBLIOGRAFÍA

Abascal, E. y Grande, I. (1994): *Aplicaciones de Investigación Comercial.* Esic, Madrid.

Abascal, E. y Grande, I. (2001): *Métodos Multivariantes para la Investigación Comercial.* Ariel, Barcelona.

Abramowitz, A.D. y Brown, S.M. (1993): "Market share and price determination in the contemporary airlines industry". En *Review of Industrial Organization.* Nº 8. Pp. 419-433.

ABTA (2006): *ABTA MAGAZINE - The travel industry essential.* Edición Diciembre. Absolute Publishing Ltd., London.

ADV (2003): "Forderungen an die Luftverkehrspolitik für den Wirtschaftsstandort Deutschland". En *Rede bei der Jahrestagung der ADV, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen.* Berlin. 14 de Noviembre.

ADV (2004): *Gesellschaftliche und ökonomische Impulse europäischer Flughäfen.* Zusammenfassung einer Studie von Airports Council International Europe und York Aviation unter Mitwirkung europäischer Flughäfen und der ADV. ADV, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen. Febrero.

AENA (2006): *Aena, Spanish Airports and Air Navigation Projects for the future.* AENA Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, Madrid.

AENA (2007): *Welcome to Malaga and its airport.* AENA Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea en colaboración con el Ministerio de Fomento, Madrid.

AENA (2007): *Welcome to Mallorca and its airport.* AENA Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea en colaboración con el Ministerio de Fomento, Madrid.

Aenor (2006): *Gestión de la calidad.* 2ª edición. AENOR Ediciones, Madrid.

Agustina, L. (2007): "easyJet apuesta por convertir el Prat en un aeropuerto de aerolíneas de bajo coste". En *www.lavanguardia.es.* N º 070310-60. Barcelona.

Air Berlin (2006): *Air Berlin Investor Relations-Zwischenbericht.* www.airberlin.com. Berlin. 30 de Septiembre.

Air Berlin (2006): *Air Berlin Magazin.* Nº 1/2006. Berlin.

Air Berlin (2007): "Aus dba wird Air Berlin". Investor Reletions -Mitteilungen. En *www.airberlin.com*. Berlin. 19. Marzo.

Air Berlin (2006): *Dossier de prensa de Air Berlin*. www. airberlin.com. Berlin. 18 de Agosto.

Air France KLM (2007): "Air France und KLM Royal Dutch Airlines ein Unternehmen, zwei Marken". En *Pressemitteilung zur ITB, Internationale Tourismus Börse*. Berlin. Marzo.

Air Scoop (2006): "Advantages and Disadvantages of Being a Legacy´s Daughter". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter.* London. 10 de Febrero.

Air Scoop (2006): *Air* Scoop - *The Low Cost Carriers Analysis Newsletter.* Global Wings Publication, London. Publicaciones desde Enero hasta Diciembre.

Air Scoop (2007): *Air* Scoop - *The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. Global Wings Publication, London. Publicaciones desde Enero hasta Diciembre.

Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Alex Cruz (CEO of ClickAir)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Febrero.

Air Scoop (2007): "Exclusive Interview with Carlos Muñoz (CEO of Vueling)". En *Air Scoop The Low Cost Carriers Analysis Newsletter*. London. 10 de Junio.

Airline ninety two (2007): *Airline ninety two - Revista de Aviación comercial y aeropuertos.* Nº 217. Edición Enero. Grupo Edefa, Madrid.

Airline ninety two (2007): *Airline ninety two - Revista de Aviación comercial y aeropuertos.* Nº 218. Edición Febrero. Grupo Edefa, Madrid.

Airline Weekly (2006): *Airline Weekly International Analytical Essential*. Issue Nº 108. 11 de Septiembre.

Airliners (2007): "Alitalia-Verkauf: Regierung nimmt fünf Bieter in die engere Wahl". En *www.airliners.de.* 14 de Febrero.

Airliners (2007): "EU dringt auf Fortschritte bei Open Sky Abkommen mit USA bis April". En *www.airliners.de*. 6 de Febrero.

Airliners (2007): "Europaparlament für Open Sky Abkommen mit den USA". En *www.airliners.de.* 14 de Marzo.

Airliners (2007): "Lufthansa dementiert Gespräche über Kauf von Iberia". En *www.airliners.de*. 22 de Febrero.

Alderighi, M.; Cento, A.; Nijkamp, P. y Rietveld, P. (2004): *The Entry of Low Cost Airlines.* Tinbergen Institute Discussion Paper. TI 2004-074/3. Tinbergen Institute, Amsterdam.

Arc Atlantique (2005): "Directrices comunitarias sobre la financiación de aeropuertos y ayudas estatales a la puesta en marcha de nuevas rutas desde aeropuertos regionales". En *CRPM - Conferencia de Regiones Periféricas y Marítimas de Europa.* Grupo de Transporte del Arco Atlántico*,* Lisboa. 20 de Diciembre.

Arcas de los Reyes, A. (2006): *Plan de actuación para el desarrollo de un modelo integrado para la movilidad turística en la provincia de Cádiz con el Aeropuerto de Jerez.* Junta de Andalucía. Fundación Universidad Empresa de la Provincia de Cádiz. Universidad de Cádiz.

Arce J. Sánchez y Pujol I. (2006): "Clickair será la aerolínea líder de Barcelona". En diario *Expansión*. 2 de Octubre.

Ardelt, A. E. (2007): *Dossier de prensa de KLM Deutschland.* Conferencia de Prensa de ITB Internationale Tourismus Börse. Berlin. 8 de Marzo.

Arthur D.Little (2005): *Estudio sobre el mercado aéreo.* Arthur D.Little

Management Consultancy. www.adlittle.com.

ASM Ltd. (2006): "Airport Deal - Making Trends and Best Practice". En *ASM routes development for airports*. Septiembre. Pp. 1-47.

ATW Air Transport World (2006): *ATW Air Transport World - The Magazine of Global Airline Management.* Silver Spring, USA. Septiembre.

Aurioles Martín, J. (2004): Las nuevas formas del turismo. En *Mediterráneo Económico 5.* Instituto de Estudios de Cajamar. Caja Rural Intermediterránea. Pp. 7-12.

Austrian Airlines (2006): "Organisationsänderung im Austrian Airlines AG". En *Austrian Airlines Euro Ad hoc- Mitteilung*. Wien. 29 de Junio.

Avia Global (2007): "El Parlamento Europeo respalda el proyecto de acuerdo de transporte aéreo entre la Unión Europea y los Estados Unidos". En *www.aviaglobal.com.* Bruselas. 15 de Marzo.

Avia Global (2006): "Ryanair dice estar uniendo Europa y niega recibir subvenciones". En *periodistadigital.com.* 4 de Enero.

Aviación Comercial (2006): "La Unión de Consumidores de Andalucía pedirá explicaciones a Clickair por el incidente ocurrido en San Pablo". En *www.periodistadigital.com*. 13 de Octubre.

Aviation World (2005): *Aviation World - Aviation World The Aviation Magazine for Customers of Fraport AG*. Nº 4/2005. Fraport, Frankfurt.

Baj, L. y Kuźmicz, M. (2006): "Pieniądze z UE na transport ruszyly z kopyta". En *Gazeta Wyborcza*. Warszawa. 10 de Marzo.

Baj, L. y Kuźmicz, M. (2006): "Tanie linie szukaja niszy". En *Gazeta Wyborcza*. Warszawa. 12 de Marzo.

Ballina, F.J. (1995): *Organización y Recomendaciones sobre el Diseño de Cuestionarios.* Nº 48. Investigación y Marketing, Universitas Miguel Hernández de Elche.

Balnaves, M. y Caputi, P. (2001): *Introduction to quantitative research methods: an investigative approach.* SAGE, London.

Bárcena Ruiz M. J.; Aquirre, K.F.; Garcia, E.F. y Garín Martín, M. A. (2003): *Elementos de probabilidad y estadística descriptiva.* Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Barea, J. (2006): "Traspaso de los aeropuertos a las autonomías". En *www.cincodias.com.* Madrid. 24 de Junio.

Bartlik, M. (2004): "Die Kompetenz zum Abschluss von Luftverkehrsabkommen: Analyse des Open - Sky - Urteils und die sich daraus ergebenden Folgen". En *Transportrecht*. 27 Nº 2. Pp. 61-72.

Bayón Mariné. F. y Martín Rojo, I. (2004): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico.* Síntesis, Madrid.

Bazut, B. (2007): *Presentación de Air France/KLM.* Bernard Bazut, Director General de Air France para Alemania en la conferencia de prensa de ITB Internationale Tourismus Börse. Berlin. 9 de Marzo.

BBC (2007): "Se 'abre' el cielo entre la UE y EE.UU". En *www.bbcnews.com*. 4 de Marzo.

Berlin Airports (2006): *Getting Better Value Airport Deals for low cost airlines.* White Paper. Berlin Airports, Berlin.

Berliner Flughäfen (2006): *Gate - Das Airport Magazin.* Nº 41. Berliner Flughäfen, Berlin.

Berliner Flughäfen (2006): *Gate - Das Airport Magazin.* Nº 42. Berliner Flughäfen, Berlin.

Berliner Flughäfen (2007): "Berlin: Vorstoss in die erste Reihe". En *Pressemitteilung der Berliner Flughäfen*. Berlin. 7 de Marzo.

Berliner Flughäfen (2007): *Gate - Das Airport Magazin.* Nº 46. Berliner

Flughäfen, Berlin.

Berninger, H. (2004): "Billig ist nicht schlecht". En *Touristik Report.* Nº 21/04. Pp. 8-12.

Bieger, T. (2005): *Perspektiven der Geschäftsmodelle im Airlinebereich und Konsequenzen auf die Bedienung von Regionalflugplätzen.* Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Universität St. Gallen. 16 de Noviembre.

Bjelicic, B. (2004): "Osteuropa-Wachstummarkt für Low Cost Airlines". En Internationales Verkehrswesen. Nº 56 7+8/2004. Pp. 309-313.

Billig-Flieger-Vergleich (2007): "Reiseveranstalter TUI wird weltweit zur Nummer Eins". En *www.billig-flieger-vergleich.de*. 19 de Marzo.

Bingelli, E. y Pompeo, F. (2002): "Hyped hopes for Europe`s low cost airlines". En *www.mckinseyquarterly.com*.

BizTravel (2006). *BizTravel - Ein fvw Magazin*. Nº 2. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

BizTravel (2007). *BizTravel - Ein fvw Magazin*. Nº 1. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

Blewąska, J. (2006): "Polecą z Łodzi, ale dokąd?". En *Gazeta Łódź*. Łódź. 15 de Julio.

Blewąska, J. (2006): "Przyciągnijmy tanie linie*"*. En *Gazeta Wyborcza*. Warszawa. 26 de Mayo.

BlueSky (2004): *BlueSky-The official newsletter of World Low Cost Airlines Congress & World Regional Airports Congress and exhibition.* Issue 1. London. Noviembre.

Bollweg, H.G. (2000): "Das Montrealer Übereinkommen Rückblick-Überblick-Ausblick". En *Zeitschrift für Luft-und Weltraumrecht.* Nº 4. Pp. 439-466.

Bortz, J. y Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation.* 4 Auflage. Springer Verlag, Heidelberg.

Börsen Zeitung (2006): "Iberia ist von grossem Wert für jede Branchengrösse". Interview mit Enrique Dupuy. En *Börsen Zeitung Luftfahrtgeschehen*. 28 de Octubre.

Bosshart, D. (2007): "The Future of Travel". En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Boston Consulting Group (2004): "Flughäfen vor Verdrängungswettbewerb". En *Pressemitteilung von BCG, Boston Consulting Group GmbH.* 21 de April.

Boston Consulting Group (2004): *BCG report about airline industry*. BCG, Boston Consulting Group GmbH. München.

Bowen, B. D. y Headley, D.E. (2006): *Airline Quality Rating.* University of Nebraska y Wichita State University, Omaha. 3 de Abril.

Bowley, G. (2003): "How low can you go?". En *Financial Times. Luftfahrtgeschehen.* 24 de Junio. Pp. 43-48.

Branson, R. (2007): "Billigflieger wollen angeblich Asien ansteuern". En *Die Welt.* 3 de Enero.

Bray, J.; Schetzina, C. y Steinbrink, S. (2006): "Six Travel Tech Trends for 2006". En *PhoCusWright Applied Travel Inteligence.* PhoCusWright Inc., Düsseldorf. Febrero.

Briones, G. (2002): *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales.* Módulo 3 de la obra completa: especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES, Bogotá.

Brost, M. y Lamparter, D.H. (2004): "In zehn Jahren fliegen alle umsonst". En *Zeitschrift Die Zeit*. Nº 31. 22 de Julio.

Buela-Casal, G. y Bretón-López, J. (2005): *Manual práctico para hacer un*

doctorado. EOS, Madrid.

Button, K. (2003): "*Does the theory of the 'core' explain why airlines fail to cover their long - run costs of capital?".* En *Journal of Air Transport Management*. Volume 9. Pp. 5-14.

Calder, S. (2006): *No Frills the truth behind the Low Cost revolution in the Skies.* Virgin Books Ltd., London.

Calzada, G. (2005): "El caso Charleroi". En *www.juandemariana.org.* Instituto Juan de Mariana. 10 de Septiembre.

Calzón, B. (2007): "Low Cost a la sombra de grandes". En revista *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

Canalis, X. (2005): "Con un pan debajo del ala". En *Editur*. Nº 2.379. 14 de Octubre. Pp. 17-21.

Canalis, X. (2007): "El consumidor tiene el mando". En *Editur.* Nº 2.447. 2 de Febrero.

Canalis, X. (2007): "Llegan los turistas de doble filo" En *Editur*. Nº 2.446. 26 de Enero.

Carrillo Salcedo, J.A. (1984): *El derecho internacional en un mundo en cambio.* Tecnos, Madrid.

Carrillo Salcedo, J.A. (2003): "Globalización y orden internacional". En *Globalización y Derecho: reflexiones desde el seminario de estudios internacionales 'Luis de Molina',* coord. por Ortega Terol, J.M. y Catalina Ayora, J.I.. Universidad de Castilla - La Mancha. Pp. 27-35.

Casas Sánchez J.M. y Santos Peñas, J. (2005): *Estadística empresarial.* Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid.

Cassani, B. y Kemp, K. (2003): *Go: an Airline Adventure.* Time Warner, London.

CAT (2006): *CAT - The journal for civil aviation training.* Issue 4. Halldale Media Group, Orlando.

Cebrían, B. (2003): "Las aerolíneas se ponen a dieta". En diario *El País*. Madrid. 21 de Septiembre.

Cegarra Sánchez, J. (2004): *Metodología de la investigación científica y tecnológica.* Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Centerlines (2006): *Centerlines - The official ACI-NA magazine for and about airports.* P.P.S. Publications Inc., Atlanta.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005): *Der Blaue Ozean als Strategie.* Havard Business School Publishing Corporation. Carl Hanser Verlag, München.

Charles Najda (2003): *Low Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the U.S. Airline Industry.* Department of Economics, Stanford University. 12 de Mayo.

Cinco Días (2006): "Aena repartirá los slots de Air Madrid entre quienes los pidan". En *www.cincodias.com*. Madrid. 16 de Enero.

Cinco Días (2007): "Air France-KLM aparca su interés por comprar Alitalia". En www.*cincodias.com*. 23 de Enero.

Cinco Días (2006): "El cielo tiene límites" En *www.cincodias.com*. 11 de Diciembre.

Comisión Europea (2004): *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo Protección de los pasajeros aéreos en la Unión Europea.* COM/2000/0365. Bruselas.

Comisión Europea (2006): "Directrices sobre las ayudas estatales para el desarrollo de los aeropuertos regionales". En *www.europa.eu*. Bruselas. 2 de Marzo.

Comisión Europea (2002): *Los contratos entre las compañías aéreas y los pasajeros.* Documento de consulta de la Dirección General de Energía y Transportes

con la Dirección General de Sanidad y Protección de los Consumidores. Comisión Europea. Bruselas. 7 de Junio.

Comisión Europea (2007): *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a las tasas aeroportuarias.* SEK(2006)1688/SEK(2006)1689. KOM(2006)820. 2007/0013. Comisión Europea, Bruselas. 24 de Enero.

Comité Económico y Social Europeo (2003): *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema 'Por un turismo accesible a todas las personas y socialmente sostenible'*. Bruselas. 29 de Octubre. Pp. 1-25.

Consuegra Navarro, D.M. y Talaya, A.E. (2005): *Orientación al mercado en los sistemas de gestión de las empresas de transporte aéreo.* Investigación Turística. Editorial Universitaria Ramón Areces - Tribuna Fitur, Madrid.

Consumer Eroski (2007): "Aeropuertos: Precios de los servicios, por los aires, y conexiones con las ciudades, por los suelos". Análisis e informe en revista *Consumer Eroski.* Madrid. Pp. 32-39.

Creaton, S. (2004): *Ryanair How a small Irish airline conquered Europe.* Aurum Press Ltd., London.

Delfmann, W. (2005): *Strategic Management in the Aviation Industry*. Ashgate Publishing Limited, Hampshire.

Der Mobilitätsmanager (2007). *Der Mobilitätsmanager.* N º 03/07. Verlag für Mobilität GmbH & Co.KG, Kitzingen.

Der Tagesspiegel (2007): "Alltours fliegt nicht mehr mit Tuifly". En *der Tagesspiegel.* 18 de Febrero.

Deistler, A. (2003): *Aktuelle Entwicklung am deutschen und europäischen No-Frills-Markt.* MAR-MF. Fraport AG, Frankfurt. 15 de Septiembre.

Deistler, A. (2004): *Das Wachstum des Low Cost Marktes.* Market Research. Fraport AG, Frankfurt. 29 de Junio.

Deistler, A. y Schmidt. P. (2004): *US – Domestic – versus Intra-Western-European Air-Traffic.* MAR-MF. Fraport AG, Frankfurt. 26 de Agosto.

Deistler, A. (2005): *Development of the German Low Cost Market 2004.* MAR-MF. Fraport AG, Frankfurt. 2 de Marzo.

Deraëd, P. (2004): "Mit Billigtickets in den Ruin". En *Mercer Management Consulting Studie zu Fluggesellschaften in Europa*. 14 de Diciembre.

Diario de Navarra (2007): "KLM-Air France quieren asumir Alitalia como una parte empresarial más". En *www.diariodenavarra.es*. 14 de Enero.

Doganis, R. (2002): *Flying Off Course: The Economics of International Airlines.* 3rd Edition. Routledke, London.

Dove, R. (1997): "An Ear for Strategy". En *Agile & Otherwise*. Senior Fellow. Agility Forum. Paradigm Shift International, Questa, USA.

DPA (2006): "More budget airlines fly to Poland as market soars". En *Puls Biznesu.* DPA Deutsche Presse Agentur. Warszawa. 13 de Septiembre.

Dresner, M. y Tretheway, M. (1992): "Modelling and testing the effect of market structure on price: The case of international air transport". En *Journal of Transport Economics and Police*. Mayo. Pp. 171-183.

Drew, W. (2005): "Flying for peanuts: the rise of low cost carriers in the airline industry". En *Journal of Transport History*. Septiembre.

DRV Deutscher Reise Verband (2006): *Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2006.* Deutscher Reise Verband, Berlin.

Düsseldorf Flughafen International (2006): *Das Magazin für Kunden, Gäste und Besucher des Flughafens Düsseldorf International.* Nº 15. Enero. Flughafen Düsseldorf GmbH, Düsseldorf.

Eberle, M. (2005): "Provinzflughäfen verschlingen Steuermillionen". En *Handelsblatt*. Düsseldorf. 4 de Noviembre.

Eberle, M. (2006): "Ryanair Chef: Der grösste Strassenraub seit Jahren". Interview mit Michael O'Leary. En *Handelsblatt*. Düsseldorf. 8 de Mayo.

ECAD (2006): "Luftverkehrsforscher: Liberalisierungserfolge für Standort Deutschland nutzen". En *Pressemitteilung von European Center for Aviation Development, ECAD GmbH*. Darmstadt. 13 de Junio.

Eco, U. (2003): *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura.* 1ª edición. Gedisa, Barcelona.

Editur (2006). *Suplemento* de *Editur - Revista de información turística profesional*. Nº 2.394. Enero.

Editur (2007). "El seminario profesional del turismo". En *Editur - Revista de información turística profesional.* Nº 2.446. Enero.

Editur (2007). "El seminario profesional del turismo". En *Editur - Revista de información turística profesional.* Nº 2.447. Febrero.

Eichenberger, B. (2007): "Alleine hätten wir derzeit eine schwarze Null erzielt". En *Travelmanager.* N º 3. Marzo.

El Mostrador (2005): "Swiss inicia nueva era comercial bajo el alero de Lufthansa". En *www.elmostrador.cl.* 23 de Marzo.

El Mundo (2007): "Iberia cuenta con una caja de 1.700 millones y no descarta adquisiciones ni fusiones". En diario *El Mundo*. 27 de Febrero.

El Profesional (2006): *El Profesional - el Periódico de la Industria Turística Peruana.* Nº 344. 4 de Diciembre. Lima. Pp.6-7, 16-17.

ELFAA European Low Fare Airline Association (2004): *Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Law Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment.* ELFAA, Brussels.

Eurocontrol (2005): "The evolution of low cost carriers market share: July - December 2004". En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 119, v2.* 29 de Marzo.

Eurocontrol (2006): "EUROCONTROL Low Cost Carrier Market Update - May 2006". En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 195, v1.0.* 8 de Junio.

Eurocontrol (2006): "EUROCONTROL STATFOR Low Cost Carriers Panel". En *EUROCONTROL/STATFOR/Doc 196,* Issue v 4.0. 6 de Junio.

Euromonitor International (2006): "Low cost airline research". En *report The World Market for Travel and Tourism.* London.

Euromonitor International (2006): *WTM Global Trends Report 2006.* Presentation on the WTM, World Travel Market Congress. London. 6 - 9 de Noviembre.

Euromonitor International (2007): "Tourists spend more than ever before on cultural destinations". En *Euromonitor International* . London. 13 de Febrero.

Europa Direct (2005): "Neue EU-Beihilferegeln für Regionalflughäfen" En *Aktuelles EU - Fördermittelausschreibungen* disponible en *www.eu-direct.info.* Europa Direct Center Steinfurt. 6 de Septiembre.

Europa Press (2007): "Air Berlin sale de pérdidas en 2006 con un beneficio neto de 50 millones de euros" . En *Europa Press.* Berlin. 26 de Febrero.

Europa Press (2006): "Clickair iniciará mañana sus operaciones con un vuelo desde Barcelona a Sevilla". En *www.europapress.es*. Madrid. 30 de Septiembre.

Europa Press (2006): "Clickair ya cuenta con las licencias necesarias para volar". En *www.europapress.es*. Madrid. 27 de Septiembre.

Europa Press (2006): "Iberia sostiene que el cierre de rutas desde Sevilla se produce porque 'no son rentables'". En *www.noticias.hispavista.com*. Sevilla. 13 de Octubre.

Europa Press (2007): "Air Berlin sale de pérdidas en 2006 con un beneficio neto de 50 millones de euros". En *www.europapress.es*. Berlin. 26 de Febrero.

Europa Press (2007): "UE/EEUU.- British Airways intentará bloquear el principio de acuerdo de 'cielos abiertos' entre EEUU y la UE" En *www.europapress.es.* Madrid. 6

de Marzo.

Expansión (2006): "Aterrizaje forzoso de Air Madrid". En diario *Expansión.* Madrid. 16 de Diciembre. Pp. 2.

Expansión (2006): "Clickair negociará la obtención de ayudas públicas en los aeropuertos" En diario *Expansión.* 2 de Agosto.

Expansión (2007): "¿Cuánto vale Aena?". En diario *Expansión.* Madrid. 6 de Abril. P. 2.

Expansión (2007): "Iberia se dispara por el posible pacto de 'cielos abiertos' entre la UE y EEUU". En diario *Expansión.* Madrid. 21 de Marzo. P. 30.

Expansión (2007): "Iberia y los cielos abiertos". En diario *Expansión.* Madrid. 21 de Marzo. P. 2.

FAZ (2006): "Die Welt des Reisens" En *Verlagsbeilage Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Berlin. 24 de Febrero.

Fernández Farreres, G. (2004): *Transportes y competencia: los procesos de liberalización de los transportes aéreos, marítimo y terrestre y la aplicación del derecho de competencia.* Civitas, Madrid.

Filipiak, M. (2006): "Nie tylko dla tanich lini". En *Puls Biznesu*. Warszawa. 2 de Mayo.

Finanznachrichten (2007): "Deutsche Lufhansa AG: halten (Nord LB)". En *www.finanznachrichten.de.* 26 de Enero.

FITUR (2007): *Dossier de prensa de FITUR Feria Internacional de Turismo.* IFEMA, Madrid. 31 de Enero.

FITUR (2007): "Empresas en FITUR 2007". En *Informe de prensa de FITUR, Feria Internacional de Turismo,* IFEMA, Madrid. Enero - Febrero.

FITUR (2007): *FiturNews - Diarios Oficiales de FITUR 2007 para los*

profesionales del turismo. IFEMA, Madrid.

Flottau, J. (2005): "Low Cost Airlines stossen an Grenzen". En *Neue Züricher Zeitung.* Zürich. 13 Noviembre.

Flottau, J. (2006): "Aer Lingus hält Ryanair auf Abstand". En *Financial Times Deutschland*. Frankfurt. 7 de Noviembre.

Flottau, J. (2007): "*Am Anfang stand unter anderen die Sabena".* En *Neue Züricher Zeitung.* Zürich. 8 de Enero.

Flottau, J. (2007): "Erste Billigflüge auf Langstrecken". En *Süddeutsche Zeitung.* München. 8 de Enero.

Flottau, J. (2005): "Lufthansa packt Strategiewechsel an". En *Welt am Sonntag.* 2 de Febrero.

FMI (2006): *Perspectivas de la Economía Mundial.* Informe Semestral, estudio realizado por el personal técnico del FMI, Fondo Monetario Internacional, Washington. Septiembre.

FMI (2006): *Publicación de FMI, Fondo Monetario Internacional.* Septiembre.

Focus (2007): "Nicht nur Alltours mag die Airline nicht". En *www.focus.de*. 19 de Febrero.

Focus Money (2006): "Negativ Serie hält". En *Focus Money, das Moderne Wirtschaftsmagazin.* Nº 10. 1 de Marzo.

Forsyth, P.; Gillen, D.W.; Mayer, O.G. y Niemeier, H.M.(2005): *Competition versus Predation in Aviation Markets.* A Survey of Experience in North America, Europe and Australia. Ashgate Publishing Limited, Hampshire. Pp.147-270.

Fossati, I. (2003): "Vuelos a bajo coste". En *www.consumer.es*. Madrid. Octubre. Pp. 1-7.

Francis, G.; Fidato, A. y Humphreys, I. (2003): "Airport - airline interaction: the

impact of low - cost carriers on two European airports". En *Journal of Air Transport Management.* Volume 9. Pp. 267-273.

Frangialli, F. (2002): "Declaración de Francesco Frangialli". En *la tercera reunión del Comité de Reactivación del Turismo*. Londres. 12 de Noviembre.

Frangialli, F. (2003): "Intervención de Francesco Frangialli". En *el 58º periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas.* Nueva York. 7 de Noviembre.

Frangialli, F. (2006): *Rede von Francesco Frangialli, Generlasekretär der WTO, anlässlich der Eröffnung der ITB*, *Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 8 de Marzo.

Fraport AG (2004): *LCC-News 2004*. Fraport AG, Frankfurt. 18 de Octubre. Pp. 1-8.

Fraport AG (2004): *Workshop zur Boston Consulting Group Airport Studie.* Fraport AG, Frankfurt. Junio. Pp. 1-37.

Franz, Ch. y Flottau, J. (2006): "Consolidation in the European sky: do mergers and acquisitions really work?". En *ITB Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 8 de Marzo.

Frenzel, M. (2007): *Bilanzpressekonferenz TUI AG 2007*. Dr. Michael Frenzel, Vorstandsvorsitzender von TUI AG, Hamburg. 19 de Marzo.

Fresco, A. (2006): "Low - fare airline's first flight has wings clipped by Russia". En *The Times*. London. 26 de Octubre.

fvw (2006). *Fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel*. Nº 26/06. Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

fvw (2007). *Fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel*. Nº 2/07. Enero. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

fvw (2007). *Fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel*. Nº 5/07. Marzo. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

fvwDaily (2006). *fvwDaily - The official ITB daily*. Nº 1. 7 de Marzo. ITB, Internationale Tourismus Börse, Berlin.

fvwDaily (2006). *fvwDaily - The official ITB daily*. Nº 2. 8 de Marzo. ITB, Internationale Tourismus Börse, Berlin.

fvwDaily (2006). *fvwDaily - The official ITB daily*. Nº 3. 9 de Marzo. ITB, Internationale Tourismus Börse, Berlin.

fvwDaily (2007). *fvwDaily - The official ITB daily*. Nº 3. 9 de Marzo. ITB, Internationale Tourismus Börse, Berlin.

Gahleitner, S.; Gerull. S.; Petuya Ituarte, B.; Schambach-Hardtke, L. y Streblov, C. (2005): *Einführung in das Methodenspektrum sozialwissenschaftlicher Forschung.* Schibri-Verlag, Uckerland.

Galdón Beatriz P. (2006): "Vueling despega con un alza de 10%". En diario *Cinco Días*. 2 de Diciembre.

García Pérez, A. (2004): *Problemas resueltos de Estadística Básica.* Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

Garvens, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Gazeta Wyborcza (2006): "Latamy coraz wiecej". En *Gazeta Wyborcza*. 15 de Noviembre.

Gazeta Wyborcza (2006): "Milionowe dotacze dla Balic". En *Gazeta Wyborcza*. 13 de Noviembre.

Gazeta Wyborcza (2006): "Twarde negocjacje o Swidnik". En *Gazeta Wyborcza*. 6 de Noviembre.

Gemkow, S. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Stephan Gemkow, Mitglied des Vorstands Ressort Finanzen. Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

Gerhard, S. y Malcherek, D. (2007): "Schritt für Schritt zur Bausteinreise" En revista *Travel Talk*. N º10. 5 de Marzo.

Germanwings (2006): "Germanwings fliegt weiterhin einen steilen Wachstumskurs: Die Günstig-Airline steigerte 2005 Umsatz, Passagierzahlen und Angebot beträchtlich / Zahlreiche Produktinnovationen für 2006". En *Press Release Germanwings*. Pressestelle Germanwings, Kölln.

Gierse, M. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Gillen, D. y Morrison, W. (2003): "Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors?". En *Journal of Air Transport Management.* Volume 9. Pp. 15-23.

Ginten, E. A. (2006): "Wir wollen die Größten in Europa werden". Interview mit TUIfly Chef Christoph R. Müller . En *www.welt.de.* 21 de Diciembre.

Giovanni, B. (2006): "Aerolíneas". En revista *FP Foreign Policy.* Edition Febrero - Marzo. Pp. 12-14, 16 y 19.

Gómez Rojo, M.E. (1999): "Historia de la Lufthansa a través de sus documentos". En *Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica*. XV. Pp. 2106-2111.

Gómez Rojo, M.E. (2003): "Principales aspectos de la regulación jurídica de la seguridad aérea en España. Su incidencia en la contratación turística de la seguridad aérea en España. Su incidencia en la contratación turística". En *Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica.* XIX. Pp. 2865-2867.

Gómez Rojo, M.E. (2004): "Normativa histórica convencional internacional reguladora del transporte aéreo con incidencia en el sector turístico". En *Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica*. XX. Pp. 2997-3014.

Gómez Rojo, M.E. (2005): "Antecedentes históricos y consecuencias jurídicas de la política normativa relativa a la desregulación y liberalización del transporte aéreo:

líneas aéreas de bajo coste". En *Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica.* XXI-XXII. Pp. 3187-3207.

Gómez Rojo, M.E. (2007): "Regulación histórico - jurídica del transporte de pasajeros con movilidad reducida en Derecho comparado". En Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica. XXIV Pp. 3647-3656.

González, F. (2001): "Evolución del transporte aéreo de pasajeros en España". En *La actividad turística española en 2000*. Edición 2001. AECIT, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Valencia.

Gorospe, P. (2005): "El aeropuerto de Bilbao reabre su 'guerra' con el de Vitoria por los vuelos baratos". En *www.elpais.com.* 18 de Agosto.

Górak, M. (2006): *Urlop i tanie linie lotnicze według internautwów.* Badania przeprowadzone przez firmę Gemius SA. Warszawa. 12 de Abril.

Görgen, R. (2007): "Billigflieger haben Schnäppchen - Monopol verloren". En *Wiesbadener Kurier*. Frankfurt. 4 de Enero.

Grande, I. y Abascal, E. (2003): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial.* 7ª edición. Esic, Madrid.

Gross, S. y Schröder, A. (2004): *Low Cost Airlines in Europa.* Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin. Pp. 3-4.

Grupo NEXO (2002): *Informe de Coyuntura de Turismo en España.* Mesa del Turismo. Grupo NEXO, Madrid. Enero - Octubre.

Grzegorczyk, M. (2006): "Rozgrywka o Modlin". En *Puls Biznesu*. Warszawa. 13 de Septiembre.

Haanappel, P.P.C. (2004): "Competition Between Network, Feeder and Low Cost Airlines". En *Zeitschrift für Luft-und Weltraumrecht*. 53 Nº 4. P. 531.

Hamburg Airport (2006): *Hamburg Airport - Journal*. N º 1/2006. Flughafen Hamburg GmbH, Hamburg.

Hamburg Airport (2007): *Hamburg Airport - Journal*. N º 1/2007. Flughafen Hamburg GmbH, Hamburg.

Hamburg Flughafen (2006): *Hamburg Flughafen - Diario*. Nº 1/2006. Flughafen Hamburg GmbH, Hamburg.

Hamburg Flughafen (2007): *Hamburg Flughafen - Diario*. Nº 1/2007. Flughafen Hamburg GmbH, Hamburg.

Handelsblatt (2005): "Brüssel begrenzt Subventionen für billige Regionalflughäfen". En *Handelsblatt*. 7 de Septiembre.

Handelsblatt (2006): "Germanwings auf dem Weg in die Gewinnzone". En *Handelsblatt*. 25 de Octubre.

Handelsblatt (2007): "Alltours zieht 70.000 Flugplätze von Tuifly ab". En *Handelsblatt*. N º 48. 8 de Marzo. P. 14.

Handelsblatt (2007): "Austrian fliegt weiter in den roten Zahlen" En *Handelsblatt*. N º 48. 8 de Marzo. Wien. P. 14.

Handelsblatt (2007): "Lufhansa wählt die Offensive". En *Handelsblatt*. 24 de Marzo.

HarrisInteractive (2005): "AirTrack The Survey of European Frequent Flyers". En *survey from Harris Poll.* Rochester, New York.

Hartwig, K.-H. y Malina, R. (2007): "Kleinstaaterei beim Flughafenausbau in NRW stoppen-Subventionslöcher schliessen". En *Gemeinsame Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90 / Die Grünen.* Institut für Verkehswissenschaft. Westfälische Wilhelms Universität, Münster. 20 de Marzo.

Heitmann, V. (2005): *Airline Performance Management.* Dissertation der Universität St. Gallen. Nº 3082. Gutenberg Verlag, Schaan.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003): *Metodología de la investigación.* 3ª edición. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.,

México.

Heymann, E. (2004): "Überfällige Konsolidierung im Luftverkehr ante portas". En *Aktuelle Themen Deutsche Bank Research*. Nº 291. Deutsche Bank, Frankfurt. 10 de Marzo.

Heymann, E. (2006): *Zukunft der Drehkreuzstrategie im Luftverkehr.* Deutsche Bank Research. Deutsche Bank, Frankfurt. 30 de Mayo.

Hirschhausen, Ch. (2004): "Privatisierung und Regulierung der deutschen Flughäfen".En *Aktuelle Themen Deutsche Bank Research*. Nº 291. Deutsche Bank, Frankfurt. 10 de Marzo.

Hoffer Gittel J. (2005): *The Southwest Airlines Way.* McGraw Hill, New York.

Hopf, R.; Link, H. y Stewart - Ladewig, L. (2003): *Subventionen im Luftverkehr.* Wochenbericht Nº 42. DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

HostelTur (2007): "Viajes Crisol abre sus puertas a los profesionales". En *HostelTur.* Nº 156. Febrero.

Hunold, J. (2007): "Prospects of the European charter and low cost market". En *Aviation Day: The Future of Air Transport - Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Iberia (2004): Balance anual del sector. Nº 10. Iberia, Madrid. Diciembre – Enero 2003/2004.

IdeaWorks (2006): "Europe`s Top 4 Low Cost Carriers generated 470 Million Euros (US$ 593 Million) from Non - Ticket sources in 2005". En *IdeaWorksCompany Publication.* Wisconsin, USA. 10 de Octubre.

Ilyushin Finance Co. (2006): "Our clients deserve the best aircraft and the best financial terms". En *Ilyushin Finance Company Presentation*. Leipzig.

Initiative Luftverkehr für Deutschland (2004*): Masterplan zur Entwicklung der Flughafeninfrastruktur.* Initiative Luftverkehr für Deutschland. Berlin. Octubre.

Inkpen, A. C. y DeGroot, V. (2005): *Southwest Airlines 2005 - You are now free to move about the conuntry.* Nº A07-05-0006. Rev. 01/06. The Garvin School of International Management, Thunderbird.

Instituto de Estudios Turísticos (2006): *Las compañías aéreas de bajo coste año 2006.* Estudio del Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Intelligence Insights (2006): *Intelligence Insights Newsletter*. Issue Nº 5. Shepherd Business Intelligence, Florida. Pp. 1-4.

IPK International (2007): World Travel Trends Report 2006 / 2007. IPK International, International Tourism Consulting Group, World/European Travel Monitor Company, München. Enero.

Isbell, P. (2003):): "La tormenta perfecta: vientos tormentosos y tiempo inestable para el sector de las líneas aéreas". En *Real Instituto Elcano análisis.* Pp. 1-10.

ITB Internationale Tourismus Börse (2006): "Destinations - Trends auf der ITB Berlin". En *ITB Pressebericht*. Messe Berlin GmbH, Berlin. 8-12 de Marzo.

ITB Internationale Tourismus Börse (2006): "ITB Business Travel Days". En *ITB Pressebericht*. Messe Berlin GmbH, Berlin. 8-12 de Marzo.

ITB Internationale Tourismus Börse (2006): "ITB Hospitality Day". En *ITB Pressebericht*. Messe Berlin GmbH, Berlin. 8-12 de Marzo.

ITB Internationale Tourismus Börse (2006): "ITB Kongress Market Trends & Innovations". En *ITB Pressebericht*. Messe Berlin GmbH, Berlin. 8-12 de Marzo.

ITB Internationale Tourismus Börse (2007): "Internationaler Flugverkehr". En *ITB Auftakt Pressebericht*. Messe Berlin GmbH, Berlin. Pp.11-19.

Janda, R. (2004): "Disciplining subsidies within an EU-US Open Aviation Area". En *The Journal of World Investment & Trade*. Volume 5. Nº 4. Pp. 647-682.

Jegminat, G. (2007): "Ryanair blockt Mittler". En *fvw Daily de ITB.* Nº 3. 9 de

Marzo. Berlin.

Jegminat, G. y Schmidt, L. (2006): "Die dritte Welle rollt". En *fvw International - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* Nº 26. 27 de Octubre. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

Jelinek, R. (2004): "Billigtourismus, Low-cost-carrier und Werte im Tourismus". En *Oberösterreich Tourismus Mafo - News 22/04*. Linz. 12 de Noviembre.

Jensen, R. (1999): *The Dream Society.* McGraw - Hill, Copenhagen.

JetBird (2007): *Tiefpreis Flugtaxi Service Transforming Private Jet Travel.* JetBird, Dublin. Marzo.

Jetone (2006): *JetOne - The world's first low cost carrier magazine.* P.P.S. Publications Ltd, Surrey. Septiembre - Octubre.

Jetone (2006): Special Ryanair 21st Birthday issue. En revista *jetone*. P.P.S. Publications Ltd, Surrey. Julio - Agosto.

Jones, L. (2005): *easyJet The story of Britain's Biggest Low Cost Airline.* Aurum Press Limited, London.

Juan Carlos I (2007): "A few words from H.M. the King of Spain for the FITUR 2007 inauguration ceremony". En *the opening speech of Juan Carlos I at the inauguration ceremony of FITUR, Feria Internacional de Turismo*. Madrid. 31 de Enero.

Kaufeld, R. (2007): "The groups in the financial market spotlight?". En *Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Kelner, S. (1998): "Managing the Climate of a TQM Organization". En *Center for Quality of Management Journal.* Volume 7. Nº 1. Summer. Cambridge.

Kiani-Kress, R. (2004): "Flughäfen: Weizen von Spreu trennen". En *eMagazin der Wirtschaftswoche*. Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH ECONOMY.ONE, Düsseldorf.

Kiani-Kress, R. (2007): "Das tapfere Schneiderlein". En revista *Wirtschaftswoche.* Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf. 5 de Marzo.

Klophaus, R. (2003): "Vielfliegerprogramme für Low - cost Airlines". En *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft.* 74 Jahrgang. Heft 2. Verkehrsverlag Fischer, Birkenfeld. Pp. 115-127.

Knorr, A. (2006): *Will 'Blacklists' Enhance Airline Safety?*. Discussion Papers. Nº 32. FÖV German Research Institute for Public Administration Speyer. Pp. 1-33.

Knorr, A. y Arnd, A. (2003): *Swissair's Collapse - An Economic Analysis.* Band 28. IWIM, Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Universität Bremen. Septiembre. Pp. 1-26.

Knorr, A. y Zigová, S. (2004): *Competitive Advantage Through Innovative Pricing Strategies: The case of Airline Industry*. IWIM, Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Universität Bremen. Septiembre. Pp. 1-23.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006): *Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausscchuss der Regionen.* SEC(2006)zzz1 / SEC(2006)zzz2. KOM(2006). Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007): *Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zu Flughafenentgelten.* SEK(2006)1688/SEK(2006)1689. KOM(2006)820. 2007/0013. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel. 24 de Enero.

Kowalewsky, R. y Hohenester, A. (2006): "Neuer Angstgegner: Die arabische Fluggesellschaft Emirates steuert nach Europa - und greift Lufthansa frontal an. Die Frankfurter fürchten massive Einbussen, die Abwehr ist bisher schwach". En revista *Capital*. Nº 15/2006.

KPMG International (2003): *No-frills airlines – what's in it for hotels?* KPMG European Travel, Leisure & Tourism Team Study. KPMG International. Marzo.

Krane, M. (2007): "Alles TUI, oder was?". En *fvw - Das Magazin für Touristik und Business Travel.* N º 5. 1 de Marzo. Verlag Dieter Niedecken GmbH, Hamburg.

Krummeheuer, E. (2007): "FTI wagt sich auf umkämpften Markt für Reisebüros". En *Handelsblatt.* N º 48. 8 de Marzo. München. P. 14.

La Rioja (2006): "Clickair empieza a operar en Barcelona con 22 vuelos". En *www.larioja.com.* 1 de Octubre.

Laesser, Ch., Bieger, T. y Beritelli, P. (2004): "Markteintritt von low cost airlines (LCA): Folgen für die Verkehrsmittelwahl zwischen der Schweiz und Deutschland". En *Jahrbuch 2003/2004.* Schweizerische Verkehrswirtschaft. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen. Pp. 115-125.

Lawrence, P. (2004): *Change Game: How Today's Global Trends Are Shaping Tomorrow's Companies.* Kogan Page Ltd., London.

Lawton, T. C. (2002): *Cleared for Take-off: Structure and Strategy in the Low Fare Aviation Business.* Ashgate, Aldershot.

Läsker, K. (2007): "Vietnam privatisiert mehr als 50 Staatskonzerne". En *Süddeutsche Zeitung*. München. 3 de Enero.

LCA Review (2006): *LCA Review.* Summer Edition. Terrapinn B2B Media Publication, London.

Levin, R.I. y Rubin, D.S. (2004): *Estadística para administración y economía.* Séptima Edición. Editorial Pearson Educación, México.

Lofeudo, D.J. (2007): "Adapting to the customer of the 21st Century". En *World Tourism Facts & Trends FITUR*. Madrid. 1 de Febrero.

Lufthansa A.G. (2005): "Anteilserwerb Fraport". En *www.lufthansa-financials.de.* Frankfurt. 28 de Octubre. Pp.1-7.

Lufhansa A.G. (2007): *Geschäftsbericht von Lufthansa 2006*. Deutsche Lufthansa A.G., Frankfurt.

Lufthansa A.G. (2005): *Politikbrief.* Enero-Diciembre. Lufthansa A.G., Frankfurt.

Lufthansa A.G. (2006): *Politikbrief.* Enero-Diciembre. Lufthansa A.G., Frankfurt.

Lufthansa A.G. (2007): *Politikbrief.* Enero-Diciembre. Lufthansa A.G., Frankfurt.

Luque, T. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados.* Pirámide, Madrid.

Luque, T. (2003): *Nuevas Herramientas de Investigación de Mercados.* Thomson - Civitas, Madrid.

Lück, S. y Mönkemöller, D. (2006): "Low Budget Wie weit kommt man mit 300 Euro?". En revista *ADAC traveller*. München. Nº 1/06. Febrero - Marzo.

Manager Magazin (2007): "Ausstieg nach Bruchlandung" En *Manager Magazin*. 12 de Febrero.

Mar de Miguel (2007): "La meta de Fiturtech es establecer un diálogo de empresario a empresario sobre buenas prácticas en innovación, a través de experiencias de eficacia probada". En revista *HostelTur.* Madrid. Febrero.

Mardi, T. y Sedlenieks, J. (2004): *Would Current Travelers Choose to Try Low Cost Airlines? Applicatiion of the Kelvin Lancaster Model on Riga/Tallinn - Stokholm Transportation Market.* SSE Riga Working Papers 2004:4 (59). Stokholm School of Economics, Riga. Agosto.

Marimón, A. (2007): "Aena dispara su valor hasta 11.400 millones tras las últimas opas del sector". En diario *Expansión.* Madrid. 6 de Abril. P. 3.

Marimón, A. y Sánchez Arce, J. (2006): "La crisis aérea deja en tierra a más de trescientos mil pasajeros". En diario *Expansión.* Madrid. 16 de Diciembre. P. 4.

Mars,A. (2006): "El 'primer salto' de Clickair". En diario *El País*. Barcelona. 2 de Octubre.

Martin, D. (2006): "Appreciating Airports: European Airport Privatization". En

revista *Airport 2006.* Pp. 74-77.

Martin, P. (1996): "The 1995 IATA Intercarrier Agreement". En *Air & Space Law*. XXI. Nº 1. Pp. 16-22.

Martín Rojo, I. (1998): *Economía y Administración de Empresas Turísticas.* 2ª edición. Universidad de Málaga.

Martín Rojo, I. (2005): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico.* 3ª edición. Pirámide, Madrid.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A. I. (2007): *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado.* Síntesis, Madrid.

Martín Rojo, I. (2005): "La calidad en las empresas turísticas". En *La actividad turística española en 2004*. Ed. Ramón Areces, Madrid. Pp. 153-165.

Martín Rojo, I. (2006): "La calidad en las empresas turísticas". En *La actividad turística española en 2005*. Ed. Ramón Areces, Madrid. Pp. 205-216.

Martín Rojo, I. (2007): "La calidad en las empresas turísticas". En *La actividad turística española en 2006*. Ed. Ramón Areces, Madrid. Pp. 187-198.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, I. (2007): "El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico del sector turístico español". En *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.* Vol. 13. Nº 3. Pp. 127-145.

Martínez, F. (2007): "Iberia se afianza en el liderazgo del Ibex con un alza del 23,2% ". En diario *Cinco Días.* Madrid. 23 de Febrero.

Martínez, P. (2005): "Bilbao Air estudia subvencionar a las líneas aéreas aceptando el nuevo marco jurídico europeo". En *www.deia.com.* Bilbao. 8 de Septiembre.

May, T. (2002): *Qualitative research in action.* SAGE, London.

Mayer, H.O. (2006): *Interview und schriftliche Befragung.* 3. Auflage. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Mayrhuber, W. (2007): *Bilanzpresse- und Analystenkonferenz 2006.* Wolfgang Mayrhuber, Vorsitzender des Vorstands Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt. 8 de Marzo.

McKinsey & Company (2005): Fuente: McKinsey & Company (2005): "Low-cost carriers in Europe - a booming industry at a crossroads". En *Business Breakfast, McKinsey – Study*. Frankfurt. 23 de Junio.

Melcer, P. (2006): "Koniec 'zabawy' w Direct Fly (Sky Express)". En *www.lotniskodlalodzi.org*. Łódź. 23 de Mayo.

Menéndez Menéndez, A. (2005): *Régimen jurídico del transporte aéreo.* Thomson Civitas, Madrid.

Mercer Management Consulting (2002): *Impact of Low Coste Airlines.* Summary of Mercer Study. München.

Mercer Management Consulting (2002): "Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft, Low Cost haben sich als Herausforderer etabliert". En *www.presseportal.de.* München. 22 de Mayo.

Mercer Management Consulting (2003): *Mercer on Travel and Transport.* Volume 9. Nº 2. Fall 2002/Winter 2003. Mercer Management Consulting, München. Pp. 1-32.

Mercer Management Consulting (2004): *Estudio sobre las líneas aéreas en Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

Mercer Management Consulting (2004): Mit Billigtickets in den Ruin. En *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa.* Mercer Management Consulting, München. 14 de Diciembre.

Mercer Management Consulting (2005): "Der deutsche Einzelhandel ist bei der

Preiskommunikation Schlusslicht in Europa". En *Mercer Studie zum Einzelhandel*. www.mercermc.de. München. 19 de Enero.

Mestre, C. (2006): "Transporte aéreo en la UE: Integración económica y normas comunes". En *XVII Asamblea Ordinaria de la CLAC*. Panamá. 6 al 10 de Noviembre.

Miskowiec, S. (2007): "EU-Kommission will hohen Flughafengebühren einen Riegel vorschieben". En *www.weltbericht.de*. 29 de Enero.

Moner, J. (2006): "¿Dónde está el engaño?". En *www.jubilatas.com.*

Morales, M. (2007): "Clickair nos ha venido muy bien". Entrevista con Lázaro Ros. En *Editur.* Nº 2.447. 2 de Febrero.

Morrison, S. y Winston, C. (1986): *The Economics Effects of Airline Deregulation.* Brookings Institution Press, Washington.

Murphy, P. (2006): "Competing against low cost airlines". En *Aviation Performance.* Geneva. Pp.1-3.

Murphy, P. (2006): "The complete guide to becoming a low - cost airline". En *Aviation Performance.* Gland. Pp.1-3.

Murphy, P. (2006): "Tracking down those extra revenues". En *Aviation Performance.* Geneva. Pp.1-3.

Müller - Rostin, W. y Schmid, R. (2004): "Das Luftverkehrsrecht vor neuen Herausforderungen". En *Festgabe für Edgard Ruhwede*. München.

Nance, J.J. y Thompson Ch. D. (2001): "The Pilot Records Improvement Act of 1996: Unintended Consequences". En *Journal of Air Law & Commerce.* Volume 66. Nº 3. Pp. 1225-1250.

Naveau, J. (1989): "*International Air Transport in Changing World".* 1st Edition. Springer, Bruxelles-Dordrecht.

Netzzeitung (2006): "Kartellamt erlaubt Air Berlin DBA-Kauf". En *www.*

netzzeitung.de. 6 Septiembre.

Neumann, S. y Schwartz, H. (2007): "They are 'travellers' not 'tourists' - youth travel is a lucrative business for tour operators and destinations". En *ITB/4/e Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 - 11 de Marzo.

N-TV (2007): *N-TV Nacharichten.* 20 de Marzo.

Nexotur (2007): *Nexotur - Periódico profesional de la nueva agencia de viajes.* Nº 519. 29 de Enero al 4 de Febrero.

Niclaus, K.; Brink, S. y Wolf, H.A. (2004): "Flugverkehr und öffentliche Hand". En *Festschrift für Hans Herbert von Arnim.* Berlin. Pp 271-281.

Noriega, A. (2005): "Iberia carga contra AENA por ayudar a las aerolíneas de precios bajos". En *www.cincodias.com.* Madrid. 26 de Enero.

OAG (2003): *Commercial report.* Airline Business. OAG, Official Airline Guide, Bedfordshire. Abril.

OAG (2006): *European Low Cost Carriers.* White Paper of the OAG, Official Airline Guide, Bedfordshire. Marzo.

Obretenova, T. (2007): "Crear condiciones perfectas para el desarrollo de la aviación civil: un desafío que afronta Bulgaria". En *www.bnr.bg* Radio Nacional de Bulgaria. 19 de Febrero.

OMT (2006): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 4. Nº 3. Octubre. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

OMT (2007): *Barómetro OMT del Turismo.* Volumen 5. Nº 1. Enero. OMT, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

OMT (2007): "Cifras y Tendencias del Turismo Mundial: El nuevo consumidor - protagonista del cambio en la industria turística". En *Seminario OMT - FITUR*. Madrid. 1 de Febrero.

Ortega Figueiral, J. (2007): "Compañías de Bajo Coste, ¿El fenómeno imparable?". En *Airline Ninety Two*. Nº 217. Enero.

Pałka, Ł. (2006): "Podniebna wojna". En *Słowo Polskie Gazeta Wrocławska.* Wrocław. 5 de Abril.

Parker, J.D. (2006): "LCC and Regional Airline Perspectives". En *Presentation of Raymond James & Associates, Inc. at World Low Cost Airlines Congress*. London. Septiembre.

Pellejero Martínez, C. (2004): "Iniciativas y participación del sector público español en el desarrollo del turismo". En *Papeles de economía*. N º 102. Pp. 49-66.

Pesch, M. (2007): "TUIfly fliegt aus Kölln/Bonn". En *Köllner Stadt Anzeiger.* Kölln. 27 de Febrero.

Petit Lavall, M.V. (2000): *Los acuerdos entre compañías aéreas en la normativa comunitaria liberalizadora del sector aéreo.* Tirant lo Blanch, Valencia. Pp. 33-44.

Petsikas, G. (1992): "Open skies - North America". En *Annals of Air and Space Law*. Volume. XVII. Pp. 281-289.

Pfaeffle, W. (2006): "Konkurrenz für Billigflieger". En *Süddeutsche Zeitung.* München. 6 de Noviembre.

Piga, C. y Bachis, E. (2006): "Pricing Strategies by European Low Cost Airlines: or, when is it the best time to book online?". En *Discussion Paper Series.* Department of Economics, Loughborough University. Septiembre.

Piller, T. (2006): "Italiens Politiker wollen Lufthansa aus Italien verdrängen". En *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. 6 de Diciembre.

Pitfield, D.E. (2005): "A time series analysis of the pricing behaviour of directly competitive 'low cost' airlines". En *International Journal of Transport Economics.* Volume XXXII. Nº 1. February. Pp.15-39.

Pohl, A. (2004): *Chancen und Risiken von No-Frills Airlines und deren*

Auswirkungen auf den Flughafen Bonn. Hausarbeit. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Polska Agencja Prasowa (2006): "8 nowych połączeń z Krakowa". En *www.wirtualnemedia.pl.* Warszawa. 4 de Septiembre.

Polska Agencja Prasowa (2006): "Mazowsze w Airport Regions Conference". En *www.wirtualnemedia.pl.* Warszawa. 31 de Octubre.

Polska Agencja Prasowa (2006): "Wizzair pobudzi imigracje Polaków do Irlandi Pólnocnej". En *www.wirtualnemedia.pl.* Warszawa. 1 de Octubre.

Preferente (2007). *Preferente - Revista de Turismo y Transporte*. Nº 189. 20 Canarias S.L., Madrid.

Puls Biznesu (2006): "Low cost airlines gain the market share of LOT flag carrier". En revista *Puls Biznesu*. Warszawa. 20 de Octubre.

Puls Biznesu (2006): "Sky Europe: 780 tys. z i do Krakowa". En revista *Puls Biznesu.* Warszawa. 18 de Octubre.

Pytlos, C. (2006): "Jesienno - zimowy rozkład lotów - Tanie linie gonią LOT". En *Gazeta Prawna*. Warszawa. 11 de Octubre.

Quatar Airways (2006): "Plans for 2007". En *Media release from Quatar Airways Doha en WTM, World Travel Market*. London. Noviembre.

Raben, H. (1981): "Deregulation: A Critical Interrogation". En *International Air Transportation in the Eighties*. Deventer. Pp. 13-25.

Ramón, D. (2007): "Iberia alquilará aviones con tripulación si no llega a un acuerdo sobre productividad con sus pilotos". Entrevista con Donaire Enrique. En *HostelTur.* Nº 156. Febrero.

Reinhardt-Lehmann, A. (2004): "Aktuelle Entwicklung im deutschen und europäischen Billigflugmarkt". En *Internationales Verkehrswesen.* Nº 56. 4/2004. Pp. 140-143.

Reinhardt-Lehmann, A. (2003): "No Frills – Markt als europäischer Motor". En *Internationales Verkehrswesen.* Nº 55. 5/2003. P. 254.

Rey, M.B. (2003): "Structural changes in the Spanish scheduled flights market as a result of air transport deregulation in Europa". En *Journal of Air Transport Management.* Volume 9. Pp. 195-200.

Rewiński, R. (2006): "Walka o zyski hamuje lotnisko w Modlinie". En *Gazeta Wyborcza.* Warszawa. 9 de Octubre.

Ringbeck, J. (2005): "Prestige terminals in the provinces: is the EU 'over-airported'?". En *Impulse presentation ITB Aviation Day 2006*. Booz Allen Hamilton, Berlin. 8 de Marzo.

Rizzi, A. (2005): "La instalación de compañías de bajo coste en ciudades medianas impulsa el turismo y la actividad". En diario *El País*. Madrid. 4 de Diciembre.

Rodrian, H.W. (2006): "Bordkarte aus dem eigenen PC". En *Frankfurter Rundschau.* Frankfurt. 4 de Noviembre.

Roig, M. (2007): "Ryanair llevará el bajo coste al Atlántico". En diario *Expansión.* Madrid. 13 de Abril. P. 8.

Roissy (2006): "Air France y transavia.com confirman el lanzamiento de una nueva compañía aérea que ofrecerá vuelos de medio recorrido internacional en el mercado de viajes de ocio". Comunicado de prensa. En *www.airfrance.com.* 27 de Noviembre.

Romero de Ávila (2006): "Iberia aprovecha el gancho de Internet con la nueva Clickair". En diario *El mundo*. 25 de Julio.

Ruíz del Árbol, A. (2007): "Iberia prevé fusiones en el sector aéreo". En diario *Cinco Días*. 28 de Febrero.

Rzeczpospolita (2006): "Easyjet kupi 52 airbusy". En *Rzeczpospolita.* Warszawa. 15 de Noviembre.

Sager, C. (2007): *The European Cities Tourism Report 2006 / 2007.* European Cities Marketing, Dijon.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F. y Lucio, B. P. (2006): *Metodología de la investigación.* 4ª edición. McGraw-Hill, Madrid.

Sánchez Arce, J. y Marimón, A. (2006): "Air Madrid echa el cierre". En diario *Expansión.* Madrid. 16 de Diciembre. P. 3.

Sánchez Arce, J. y Marimón, A. (2007): "Iberia da tiempo a British y Lufthansa tras pedir más información a Texas". En diario *Expansión.* Madrid. 13 de Abril. P. 8.

Sánchez Arce, J. y Pujol, I. (2006): "Alex Cruz: Clickair será la aerolínea líder de Barcelona". En diario *Expansión.* Barcelona. 2 de Octubre.

Sandoval, A.F. y Varela, M.D. (2004): "Ryanair dispara la actividad en Girona". En *La Vanguardia*. 12 de Diciembre. P. 4.

Savia (2004): "Historia real de las Low Cost". En revista *SAVIA*. Sa 0412-12 Nº 7. Amadeus España, Madrid. Pp.12-18.

Savia (2007): *SAVIA - Revista de Economía y Gestión de Viajes.* Nº 44. Amadeus España, Madrid.

Savigar, T. (2007): "The Future of Travel". En *ITB Future Day Conference at ITB Internationale Tourismus Börse*. Berlin. 7 de Marzo.

Schade, S. (2007): "Airlines streichen Gratisleistungen". En *Berliner Morgenpost.* Berlin. 7 de Marzo. P. 7.

Schleusener, M. y Keppler, R. (2005): "Chance Preis: Gewinntreiber Nr. 1". En *Zeitschrift Der Hotelier*. Pp. 34-45.

Schmelzer, L. (2007): "Von der Low Cost Airline zum Netzwerk Carrier". Gespräch mit Stefan Pichler. En *Börsen Zeitung*. 16 de Enero.

Schröder, Ch. (2006): "EADS ist ein Spiegel Europas". En *Express*

Luftfahrtgeschehen. Düsseldorf. 3 de Noviembre.

Schubert, S. (2004): *Über den Wolken… Lebensstille, Urlaub und Billigflieger.* ISOE Institut für sozial-ökologische Forschung GmbH, Hamburg. Pp. 1-18.

Schulz, A.W. (2006): "Ancillary Revenue - a way to compensate exploding costs?". En *White Paper Ancillary Revenue. Aviatourcon,* Hamburg.

Schulz, A.W. (2003): Präsentation von Regionaltreffen VDR-Regionen Baden Württ./Bodensee-Schweiz. 11 de Septiembre.

Servicio de Prensa de la Comisión Europea (2007): "Paquete aeroportuario sobre congestión, coste y servicios de tierra". En *www.extremaduraeuropa.org.* 26 de Enero.

Shon, Z-Y.; Chen, F-Y. y Chang, Y-H. (2003): "Airline e-commerce: the revolution in ticketing channels". En *Journal of Air Transport Management.* Volume 9. Pp. 325-331.

Sierra Bravo, R. (2003): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación.* Edición 5ª. Thomson, Madrid.

Simon, H. (2004): "Ertragssteigerung durch effektivere Pricing Prozesse". En *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Bonn. Pp. 1083-1102.

Sinclair, J. y Pérez, S. (2007): "Presidente Iberia prevé más consolidación de aerolíneas Europa". En *www.djnewswires.com*. 27 de Febrero.

Skytrax (2006): "SKYTRAX AWARDS - AIRLINE EXCELLENCE: 2006". En *www.airlinequality.com*. Study Skytrax Business Reasearch Group, London.

Sobik, H. (2006): "Der grosse Billigflieger Check". En revista *ADAC traveller*. Nº 1/06. Febrero - Marzo. München.

Sopde (2003): *Informe de Compañías Aéreas de Bajo Coste*. Nº 13. Sopde, Sociedad de Planificación y Desarrollo, Málaga.

Sopde (2004): *Observatorio Turístico de la Costa del Sol 2003*. Informe

Resumen. Sopde, Sociedad de Planificación y Desarrollo, Patronato de Turismo de la Costa del Sol, Málaga.

Sorensen, J. (2006): "LCCs and the newest FFPs". En *presentation of Idea Works en World Low Cost Airlines Congress*. London. Septiembre.

South Ayrshire Council (2002): *The Future Development of Air Transport in the United Kingdom.* Report by Director of Environment, Land and Property to Economic and Tourism Development Committee, Ayr. Agenda Item Nº 3. 19 de Noviembre.

Spaeth, A. (2007): "Womit Kinder gut fliegen". En revista *Urlaub*. Nº 2/07. Pp. 13-15.

Speednews (2006). *Speednews - Newsletter of Record for the Aviation Industry*. Nº 1.413. 8 de Septiembre. Los Angeles. Pp. 1-5.

Stanley, B. (2006): "No - frills flights go global". En *Wall Street Journal*. London. 25 de Octubre.

Star Alliance (2006): *The year in review*. Yearbook. Nº 10. Star Alliance, Frankfurt.

Stefańska, A. (2006): "Modlin ma ruszyć za półtora roku". En *Rzeczpospolita.* Warszawa. 8 de Junio.

Stein, Ch. (2007): "Tickets zum Preis eines Lollis". En *Allgemeine Zeitung*. Mainz. 16 de Enero.

Stiftung Warentest (2005): "Billig fliegt man besser". En *Test Stiftung Warentest.* Ausgabe 2. Berlin. 24 de Enero. Pp. 78-81.

Stiglitz, J. (2006): "An airports debacle worsened by greed and neglect". En *The Financial Times.* London.

Swoboda, B. (2005): *Marketing Mix - Produktpolitik und Positionierung.* 5 Tutorium zu der Vorlesung Leistungsprozesse. Universität Tier. Sommersemester. Pp. 1-12.

Teubner, R.A. (2007): *Methoden der empirichen Forschung.* Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Thapa, A. (2001): "Are we stressing on Total Quality Management?". En *Business Age Information & Analysis www.nepalnews.com.* Volume 3. Nº 12. Mercantile Communications Pvt. Ltd., Kathamandu, Nepal. Diciembre.

The Travel Business Partnership (2007): "Some Key Highlights of ITB 2007". En *ITB 2007 English Preview*. Berlin. 6 de Marzo.

Theisen, M. R. (1993): *Wissenschaftliches Arbeiten.* 7. Auflage. Verlag Franz Vahlen, München.

Thompson, J. (2006): "Ryanair's decision to build its technical base depends on the regional airport". En *www.pb.pl.* 25 de Octubre.

TNS Infratest (2003): "Billigfluggesellschaften weiter im Aufwind / Hohe Nutzungsbereitschaft / Günstige Preise gleichen Mangel an Komfort aus". En *Presseinformation LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München. 22 de Abril.

TNS Infratest (2005): "Studie: Billigflugreisen in Europa weiter im Aufwind". En *LCCM Low Cost Carrier Monitor*. München.

TNS Infratest (2006): "Billig Fliegen um jeden Preis? Smart Shopping am Beispiel des europäischen Billigflugmarktes". En *TNS Infratest ITB Internationale Tourismus Börse Präsentation*. München. 10 de Marzo.

TNS Infratest (2006): *Studieninformationen LCCM Low Cost Carrier Monitor. 5 Welle.* Eine Untersuchung von TNS Infratest Travel, Tourism & Transportation. München. November.

Torres Bernier, E. (1996): "Las Megatendencias en el Sector Turístico". En *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales.* Coord. por Valdés Peláez, L. y Ruiz Vega, A.V.. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo. Pp. 11-20.

Torres Bernier, E. (2002): "La formación en turismo". En *Nuevas tendencias de ocio y turismo: su especial problemática en destinos singulares*. Coord. por Valdés Peláez, L.; Monfort Mir, V.M.; Pulido Fernández J.I. y Del Valle Tuero, E. A.. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, AECIT. Recoge los contenidos presentados en Congreso, Ceuta. Junio 2001. Pp. 97-106.

Torres Bernier, E.; Esteve Secall, R.; Fuentes García, R. y Martín Rojo, M. (2006): *Estructura de mercados turísticos.* UOC, Barcelona.

Torres Bernier, E. y Muñiz Aguilar, D. (2004): *Propuesta metodológica para la armonización de los informes de coyuntura turística en Andalucía.* Instituto de Estadística de Andalucía, Sevilla.

Touristik aktuell (2006). *Touristik aktuell - Wochenzeitung für Touristiker.* Nº 08. Euro Business Communication Verlag GmbH, Hochheim.

Touristik aktuell (2006). *Touristik aktuell - Wochenzeitung für Touristiker.* Nº 09-10. Euro Business Communication Verlag GmbH, Hochheim.

Touristik aktuell (2007). *Touristik aktuell - Wochenzeitung für Touristiker.* Nº 08-09. Euro Business Communication Verlag GmbH, Hochheim.

Touristik Report (2006): "*O'Leary gibt Rätsel auf"*. En *Touristik Report*. TVG Touristik Verlagsgesellschaft, Offenbach. 19 de Octubre.

Transportation Finance Review 2005/2006: "Transportation Finance Review 2005/2006". En *Euromoney Yerabooks*. Editor Lori Nicholson, Essex.

Travel Manager (2007): *Travel Manager - Schweizer Monatsmagazin für die Reiseindustrie.* Nº 3. Travel Media AG, Zürich.

Travel One (2007): *Travel One - Das Magazin für Reiseprofis*. Marzo. Travel Trade Press GmbH, Darmstadt.

Travel Talk (2006). *Travel Talk - Das Junge Wochenmagazin für Reiseverkäufer.* Nº 44. TravelTalk Verlag GmbH, Hamburg.

Travel Talk (2007). *Travel Talk - Das Junge Wochenmagazin für Reiseverkäufer.* Nº 10. TravelTalk Verlag GmbH, Hamburg.

Travel Weekly (2006): *Travel Weekly - The Official World Travel Market Daily.* London. 9 de Noviembre.

Treber, M. (1998): "Infrastrukturelle Anbindung der Flughäfen - die unbeachtete Subventionierung des Flugverkehrs". Arbeitspapier N º 14. En *www.germanwatch.org*. Octubre.

TTG (2007): *TTG Travel Trade Gazette Middle East & North Africa.* Issue 129. 1 de Enero. Nicosia, Cyprus.

TUI AG (2007): "Neuer Airlineverbund TUIfly mit Passagierrekord für 2006 / HLX Beförderungsleistung stieg im 2006 um 22%". En *Pressebericht von TUI AG.* Hannover. 12 de Enero.

TU Darmstadt (2005): *Touristik Report*. Technische Universität Darmstadt. 10 de Marzo.

TUI AG (2007): "Zusammenschluss de TUI AG der Touristiksparte mit First Choice Holidays PLC zu einem weltgrössten Touristikkonzern". En *TUI AG Ad - hoc - Meldung.* Hannover. 19 de Marzo.

Turkish Airlines (2006): "Turkish airlines to join star alliance". En *Press Release of Turkish Airlines.* Istambul. 9 de Diciembre.

Tusk, M. (2006): "Ibiza Anglikom się już znudzila". En *Gazeta Wyborcza*. Warszawa. 3 de Julio.

ULC Urząd Lotnictwa Cywilnego (2006): *Porównanie wielkosci ruchu pasażerskiego regularnego w I połowie 2006 roku do I połowy 2005 roku w podziale na przewoźników.* Opracowanie ULC na podstawie informacji uzyskanych z portów lotniczych. ULC Urząd Lotnictwa Cywilnego, Warszawa. Octubre.

United Airlines (2006): "Dreimal täglich Frankfurt - Washington nonstop". En

News Release United Airlines, INC.. Berlin. Marzo.

United Airlines (2006): "Mileage Plus 2006 noch besser". En *News Release United Airlines, INC.*. Berlin. Marzo.

United Airlines (2006): "Mit 'Economy Pluss Access' bequemer sitzen". En *News Release United Airlines, INC.*. Berlin. Marzo.

United Airlines (2006): "Premium - Service von Küste zu Küste". En *News Release United Airlines, INC.*. Berlin. Marzo.

United Airlines (2006): "Ted fliegt zehn Millionen Passagiere". En *News Release United Airlines, INC.*. Berlin. Marzo.

United Airlines (2006): "United Airlines stockt Kapazität auf: 850.000 Sitzplätze ab Deutschland / Schweiz". En *News Release United Airlines, INC.*. Berlin. Marzo.

UNWTO (2007): "Cifras y tendencias del turismo mundial: el nuevo consumidor - protagonista del cambio en la industria turística". En *Seminario OMT*. FITUR Madrid. 1 de Febrero.

UNWTO (2007): "News from the World Tourism Organization (UNWTO)". En *World Economic Travel & Tourism Competitiveness Report*. Berlin. 8 de Marzo.

UNWTO (2007): *Noticias OMT* - Revista de la Organización Mundial del Turismo. Nº 1. Madrid.

UNWTO (2006): *World Tourism Barometer*. Volume 4. Nº 3. Octubre. Madrid.

UNWTO (2007): *World Tourism Barometer*. Volume 5. Nº 1. Enero. Madrid.

Valls, J. F. (2005): *Impacto del Low Cost en los precios hoteleros españoles*. ESADE, Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona.

Varela, M.D. (2004): "El ministerio de las 'low cost'". En *La Vanguardia*. Barcelona. 12 de Diciembre. P. 3.

VCD Verkehrsclub Deutschland (2005): "Flugverkehr und Umwelt". En *VCD*

Newsletter. 6 Ausgabe. Herausgeber VCD Verkehrsclub Deutschland e.V., Bonn. 18 de Mayo. Pp. 1-8.

Vela, C. (2006): "TUI recortará 3.600 empleos en Europa para superar la crisis". En diario *Expansión*. Berlin. 16 de Diciembre. P. 4.

Velázquez, M. (2007): "Comienza la función en el sector aéreo". En *SAVIA*. N º 44. Amadeus España, Madrid. Febrero.

Vogel, H. (2006): "Es geht nur mit Low Cost". En *Touristik aktuell*. Bremen. 26 de Octubre.

Vueling (2006): *Presentación de Vueling en la jornada del congreso de Líneas Aéreas de Bajo Coste.* World Low Cost Airlines Congress, London. 12 de Septiembre.

Warden, J. A. (2003): "Open Skies at a crossroads: how the United States and European Union should use the ECJ Transport Cases to reconstruct the transatlantic aviation regime". En *Nothwestern Journal of International Law and Business.* 24 Nº 1. Pp. 227-255.

Wasiak, P. (2006): "Lódzkie lotnisko ma drugi terminal". En *Gazeta Lódź.* Lódź. 6 de Octubre.

Welch, M. (2005): "Fly the Frugal Skies. How low cost airlines have transformed Europe - and what it means for America". En *Canada's National Post.* Ontario. Enero.

Welt Kompakt (2007): "Ein bisschen weite Welt". En *Welt Kompakt*. Axel Springer, Berlin. 9 de Marzo. P. 25.

Wiedmann, K.P. y Siebels. A. (2004): *Kundenbindung und Kundenbindungsinstrumente: Einsatzmöglichkeiten bei Low Cost Airlines.* Lehrstuhl Marketing II, Universität Hannover.

Wisner, J.D. y Lewis, I.A. (1997): "Study of quality improvement practice in the transportation industry". En *Journal of Business Logistics*. The University of Oklahoma, Oak Brook, Illinois.

Witte, E.H. y Heitkamp, I. (2005): "Quantitative Rekonstruktionen (Retrognosen) als Instrument der Theorienbildung in der Sozialpsychologie". En *Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie*. Ausgabe Nº 58. Universität Hamburg.

Wrabec, P. (2006): "Blisko na lotnisko". En *Polityka.* Nº 29 (2563). 22 de Julio. Warszawa.

Wrabec, P. (2006): "Pierwszy był Ryanair". En *Polityka.* Nº 29 (2563). 22 de Julio. Warszawa.

Wright, D.B. (1997): *Understanding statistics : an introduction for the social sciences.* SAGE, London.

Wszelaka, M. (2006): "Cztery drogi do wyboru". En revista *Puls Biznesu.* Nº 2236. 30 de Octubre. Warszawa. P. 6.

Wszelaka, M. (2006): "Inwestycja Ryanair: negocjacje czy szantaż". En revista *Puls Biznesu*. Warszawa. 24 de Octubre.

Wynbrandt, J. (2004): *Flying High: How JetBlue Founder and CEO David Neeleman beats the Competition.* Wiley, Hoboken New York.

Yilmaz, A. (2006): *Low Cost Carrier: Impulsgeber für regionalökonomische Effekte. Dargestellt am Beispiel Flughafen Frankfurt / Hahn.* Diplomarbeit. Fachbereich Tourismusgeographie, Universität Trier. 4 de Octubre.

Zahn, A. (2006): "*Zweifelhafte Billigpreis - Strategie von Ryanair".* En *Express Luftfahrtgeschehen*. Stuttgart. 3 de Noviembre.

Zitzelsberger, G. (2006): "Eine irische Feindschaft". En *Süddeutsche Zeitung*. München. 19 de Octubre.

FUENTES ELECTRÓNICAS

URL:http://www.aapa.org.my

URL:http://www.abta.com

URL:http://www.actiaconferences.com

URL:http://www.adlittle.de

URL:http://www.aea.be

URL:http://www.aena.es

URL:http://www.aerofun.pl

URL:http://www.aeroportsdeparis.fr

URL:http://www.air-europa.com

URL:http://www.airfrance.com

URL:http://www.airlinequality.com

URL:http://www.airliners.de

URL:http://www.airmadrid.com

URL:http://www.airpolonia.com

URL:http://www.airport.de

URL:http://www.airportcity-frankfurt.de

URL:http://www.airport.gdansk.pl

URL:http://www.airports.org

URL:http://www.air-scoop.com

URL:http://www.alitalia.com

URL:http://www.amadeus.com

URL:http://www.amazon.com

URL:http://www.answers.com

URL:http://www.attitudetravel.com

URL:http://www.aviaciondigitalglobal.com

URL:http://www.aviaglobal.com

URL:http://www.ba.com

URL:http://www.bbcnews.com

URL:http://www.bbcpolska.com

URL:http://www.berlin-airport.de

URL:http://www.billig-flieger-vergleich.de

URL:http://www.bmwi.de

URL:http://www.bnr.bg

URL:http://www.boozallen.de

URL:http://www.brusselsairport.be

URL:http://www.centralwings.com

URL:http://www.charleroi-airport.com

URL:http://www.cincodias.com

URL:http://www.clickair.es

URL:http://www.consumer.es

URL:http://www.deia.com

URL:http://www.derstandard.at

URL:http://www.destatis.de

URL:http://www.diariodenavarra.es

URL:http://www.djnewswires.com

URL:http://www.drv.de

URL:http://www.dubaiairport.com

URL:http://www.dublinairport.com

URL:http://www.duesseldorf-international.de

URL:http://www.easyjet.com

URL:http://ec.europa.eu

URL:http://www.elmostrador.cl

URL:http://www.elpais.com

URL:http://www.esade.es

URL:http://www.emirates.com

URL:http://www. etimologias.dechile.net

URL:http://www.e-tourmagazine.com

URL:http://www.eurocontrol.int

URL:http://www.eurofound.europa.eu

URL:http://www.euromonitor.com

URL:http://www.europa.eu

URL:http://www.europapress.es

URL:http://www.expansion.com

URL:http://www.extremaduraeuropa.org

URL:http://www.faz.net

URL:http://www.finanse.wp.pl

URL:http://www.finanznachrichten.de

URL:http://www.fitur.es

URL:http://www.flughafen-luebeck.net

URL:http://www.flysas.com

URL:http://www.focus.de

URL:http://www.focusmoney.de

URL:http://www.fomento.es

URL:http://www.forum.lodznafali.org

URL:http://www.forum-turystyczne.pl

URL:http://www.fraport.de

URL:http://www.garrigues.com

URL:http://www.gatwickairport.com

URL:http://www.gazeta.pl

URL:http://www.germanwatch.org

URL:http://www.germanwings.de

URL:http://www.google.com

URL:http://www.hahn-airport.de

URL:http://www.halconviajes.com

URL:http://www.halldale.com

URL:http://www.handelsblatt.de

URL:http://www.heathrowairport.com

URL:http://www.hispanidad.com

URL:http://www.hosteltur.com

URL:http://www.iata.com

URL:http://www.iberia.com

URL:http://www.iblnews.com

URL:http://www.ifema.es

URL:http://www.ine.es

URL:http://www.initiative-luftverkehr.de

URL:http://www.innovations-report.de

URL:http://www.international-airports.com

URL:http://www.jetone.aero

URL:http://www.jlsconsulting.co.uk

URL:http://www.juandemariana.org

URL:http://www.koeln-bonn-airport.de

URL:http://www.ksta.de

URL:http://www.larioja.com

URL:http://www.lcc.com.pl

URL:http://www.lot.com

URL:http://www.lotnisko-chopina.pl

URL:http://www.lotnisko-rzeszow.pl

URL:http://www.lowcostairlinesworld.com

URL:http://www.lufthansa.de

URL:http://www.lufthansa-financials.de

URL:http://www.malev.com

URL:http://www.manager-magazin.de

URL:http://www.manchesterairport.co.uk

URL:http://www.marketresearchworld.net

URL:http://www.mercer.com

URL:http://www.mercermc.de

URL:http://www.mckinsey.com

URL:http://www.mesadelturismo.com

URL:http://www.messe-berlin.de

URL:http://www.monarchair.com

URL:http://www.mt.gov.pl

URL:http://www.munich-airport.de

URL:http://www.netzeitung.de

URL:http://www.nexotur.com

URL:http://www.noticias.hispavista.com

URL:http://www.oasishongkong.com

URL:http://www.ocu.org

URL:http://www.oliverwyman.com

URL:http://www.oneworld.com

URL:http://www.paiz.gov.pl

URL:http://www.pasazer.com

URL:http://www.pb.pl

URL:http://www.periodistadigital.com

URL:http://www.presscab.com

URL:http://www.presseportal.de

URL:http://www.pulsbiznesu.pl

URL:http://www.qatarairways.com

URL:http://www.radixx.com

URL:http://www.royalairmaroc.com

URL:http://www.ryanair.com

URL:http://www.sabena.com

URL:http://www.sepla.es

URL:http://www.shannonairport.com

URL:http://www.skyeurope.com

URL:http://www.skyteam.com

URL:http://www.som.surrey.ac.uk

URL:http://www.sopde.es

URL:http://www.spanair.com

URL:http://www.spanish-airport-guide.com

URL:http://www.stangl-taller.at

URL:http://www.stanstedairport.com

URL:http://www.staralliance.com

URL:http://www.swiss.com

URL:http://www.test.de

URL:http://www.thy.com

URL:http://www.tns-infratest.com

URL:http://www.touristikreport.de

URL:http://www.tui.com

URL:http://www.tuifly.de

URL:http://www.tur-info.pl

URL:http://www.twoja-firma.pl

URL:http://www.unwto.org

URL:http://www.varna-airport.bg

URL:http://www.vdr-service.de

URL:http://www.viaberlin.com

URL:http://www.virgin-atlantic.com

URL:http://www.vueling.es

URL:http://www.welt.de

URL:http://www.weltbericht.de

URL:http://www.wiadomosci.wp.pl

URL:http://www.wikipedia.org

URL:http://www.wirtualnemedia.pl

URL:http://www.wiwo.de

URL:http://www.wizzair.com

URL:http://www.wtmlondon.com

URL:http://www.xinhuanet.com

URL:http://www.xornal.com

URL:http://www.yahoo.com

URL:http://www.zeit.de