



Col·lecció Estudis Turístics

Las compañías aéreas de bajo coste Les companyies aèries de baix cost

Ana Noguera Feliu de Cabrera

Col·lecció Estudis Turístics

Las compañías aéreas de bajo coste Les companyies aèries de baix cost

Ana Noguera Feliu de Cabrera

Inestur (Institut d'Estratègia Turística)
Ctra. Valldemossa Km. 7,4
Parc Bit (Edifici INESTUR) Parcel·la 2A
07121. PALMA
Tel: 971 17 72 10
Fax: 971 78 46 94
www.finestraturistica.org



Escola
d'Hoteleria
de les
Illes Balears

Escola d'Hoteleria de les Illes Balears
Edifici Arxiduc Lluís Salvador
Cra. de Valldemossa, km 7,5
07122 Palma



Las compañías aéreas de bajo coste. Les companyies aèries de baix cost.



1. Presentación	7
2. Introducción	8
2.1. Preguntas iniciales	10
2.2. Hipótesis	10
2.3. Objetivos	10
2.4. Metodología	11
2.4.1. Desarrollo teórico	11
2.4.2. Desarrollo práctico	11
2.5. Definición de organizaciones y conceptos clave	11
3. Turismo y transporte. Los flujos turísticos internacionales.	13
3.1. Introducción histórica. Turismo, sociedad y transporte	13
3.2. Los flujos turísticos internacionales	15
3.3. Los flujos turísticos en Europa.	17
3.4. Análisis por número de pasajeros recibido: los datos	18
3.4.1. Pasajeros recibidos en líneas de bajo coste en España	18
3.4.2. Datos en Balears.	19
4. Desarrollo teórico	20
4.1. Orígenes de las compañías aéreas de bajo coste	20
4.2. Impacto de las compañías aéreas de bajo coste.	20
4.3. Un modelo de innovación estratégica.	22
4.4. Elementos que han permitido el desarrollo de aerolíneas de bajo coste	23
4.4.1. Liberalización del espacio aéreo	23
4.4.2. Democratización del turismo: nuevos hábitos de movilidad.	24
4.4.3. Popularización de la informática	25
4.4.4. Aumento de la demanda turística mundial	27
4.4.5. Política de la Unión Europea a favor del transporte	28
5. Gestión de una aerolínea de bajo coste	31
5.1. Creación y desarrollo	31
5.2. La flota	31
5.3. Estructura de las rutas	32

5.4. Sistema de ventas	36
5.5. Gestión de Recursos Humanos	37
5.6. Perfil del turista de bajo coste	38
6. Desarrollo práctico y análisis de la oferta	40
6.1. Clasificación a partir de casos prácticos: justificación previa. . .	40
6.1.1. Ryanair	41
6.1.2. Easyjet	43
6.1.3. Sterling	45
6.1.4. Regional Wings	45
6.1.5. Germanwings – Central Wings	46
6.1.6. Vueling	47
6.1.7. Air Berlin	48
6.1.8. Iberia, Spanair, Air Europa y Air Nostrum	51
6.2. Análisis de la oferta: compañías aéreas europeas	52
6.2.1. Lista Aerolíneas Europeas	52
6.3. Análisis de portales Web	56
6.3.1. Justificación de criterios utilizados	56
6.3.2. Análisis de páginas Web: comparativa.	58
7. Conclusiones	61
8. Bibliografía	64
8.1. Fuentes escritas	64
8.2. Fuentes digitales	65
8.3. Fuentes orales. Entrevistas	67



1. PRESENTACIÓN

Uno de los aspectos más relevantes en la innovación del sector turístico de las Illes Balears consiste en la implantación en las empresas y organizaciones turísticas de proyectos y propuestas novedosas y factibles que contribuyan a mejorar la competitividad en el ámbito turístico.

Con el ánimo de incentivar la investigación aplicada en el campo del turismo, valorando, promoviendo y difundiendo aquellos proyectos viables e innovadores que surjan del colectivo de estudiantes, el CITTIB lanzó en septiembre de 2005, la primera convocatoria de PREMIOS de TURISMO concedidos a los mejores proyectos, tesinas de fin de carrera y trabajos de fin de curso de alumnos de Masters, Postgrados, Diplomaturas y Cursos de Especialización en turismo de las Baleares.

Esta publicación es el premio al proyecto de fin de carrera ganador de esta edición. Su autora, Ana Noguera Feliu de Cabrera ha sido hasta junio de 2005 estudiante de Dirección Hotelera Internacional de la Escuela de Hostelería de las Islas Baleares. Empezó a trabajar sobre esta temática en la asignatura Turismo Internacional de 4º curso.

El estudio se centra en el análisis de un mercado cada vez más importante dentro del sector aéreo: las aerolíneas de bajo coste. El estudio analiza su contexto en Baleares y más concretamente, las aerolíneas que operan en el Aeropuerto de Palma de Mallorca.

El presente texto es transcripción íntegra del texto presentado por el alumno, con el fin de respetar al máximo la estructura, contenidos y estilo por los cuales ha resultado ganador.

2. INTRODUCCIÓN

Dado que el sector aéreo en general está estrechamente vinculado al sector turístico y por tanto al hotelero, me parece muy interesante estudiar y analizar la oferta aérea que existe en la actualidad, así como la evolución de un nuevo concepto de aerolínea, que se ha ido desarrollando en los últimos años desde su inicio en 1995 aproximadamente.

Desde octubre de 2004, mes del inicio de curso y de este proyecto, hasta mayo de 2005, fecha de entrega, he podido observar grandes cambios en el sector, que reflejan el extraordinario dinamismo en el que interactúan las compañías aéreas y los consumidores, de cada vez más exigentes.

Grandes cambios como lo son lanzamientos de nuevas aerolíneas de bajo coste en el sector (como Regional Wings, que operará en vuelos interinsulares en Baleares), hasta declaraciones de suspensión de pagos de otras (como la italiana Volareweb, que se declaró en quiebra, el 19 de noviembre de 2004 con todas las repercusiones sociales y económicas que afectaron tanto a los trabajadores como a los usuarios, quienes perdieron sus vuelos).

Asimismo, durante el transcurso de estos meses, he podido observar cómo las aerolíneas operativamente de bajo coste ya consolidadas (Ryanair, Air Berlin o Easyjet) crean estrategias de crecimiento, aumentando la productividad por ejemplo, comprando constantemente nuevas aeronaves y lanzando aperturas de nuevas rutas a aeropuertos secundarios. El último y más reciente sería el aeropuerto de Reus, que ha visto incrementado su capacidad de pasajeros en los últimos meses de forma espectacular. Por otra parte algunas, como Ryanair, llevan a cabo estrategias de descentralización de sus operaciones, estableciendo nuevas bases en Dublín-Irlanda, Ginebra-Suiza o Girona-Barcelona, con el objetivo principal de reducir costes.

“El mundo desde el aire” ya nos puede parecer algo cotidiano, cuando antes sólo era accesible para unos pocos, en la actualidad la oferta y el servicio ofrecido está muy estandarizado, ello permite una reducción sustanciosa de costes, y de este modo los procesos operativos de las compañías se simplifican, pudiendo ofrecer precios más reducidos. Mediante la estrategia del *outsourcing* (descentralización o subcontratación de servicios), las empresas se centran hoy casi exclusivamente en la comercialización y en la ejecución del vuelo; de este modo, ajustando los costes casi al máximo posible nacen las compañías aéreas de bajo coste, entrando en una guerra de precios y de rutas, y siendo competencia directa a todos tipo de compañía aérea, ya sea tradicional o de bajo coste.

Los empresarios del sector aéreo, expertos en la materia, lo tienen claro “*todos compiten contra todos*”. La sociedad de la información permite agilizar la velocidad de las operaciones, *innovar es una prioridad*, al tiempo que sus competidores pueden ejecutar un proceso rápido de *benchmarking* de sus servicios, siempre con el fin de ser competitivos y no perder cuota de mercado. Y en este sentido las compañías aéreas de bajo coste son un ejemplo de innovación estratégica, ya que han sabido ofrecer un producto nuevo en un sector muy maduro, en un mercado donde parecía estar *todo inventado*.

Desde la liberalización del espacio aéreo y recientemente con la entrada en vigor de nuevos reglamentos del Tratado Constitucional, se fomenta la mejora de las congestiones en el tráfico aéreo, la liberalización controlada y la libre competencia entre compañías, independientemente de la nacionalidad de la misma; al tiempo que se endurecen las exigencias y compromisos medioambientales y de calidad con el consumidor. Se está por tanto *fomentando la creación de un espacio aéreo común europeo*.



Y es que el mundo globalizado que nos rodea está formado por un entorno cambiante, que nos afecta a todos y por supuesto al sector turístico, que desde hace unos años presenta en Baleares claros síntomas de estancamiento, en el sentido de que la temporada alta se acorta de cada vez más, según las últimas declaraciones de los hoteleros, en la que se acentúa de cada vez la estacionalidad.

Por otro lado, el sector turístico puede beneficiarse de la incorporación al sector aéreo de las compañías aéreas de bajo coste que ofrecen rutas de vuelos regulares todo el año, es decir, que en los meses de temporada baja siguen llegando esos aviones con sus respectivos turistas. Quizá buscando nuevas formas de adaptar los servicios extrahoteleros, con la especialización, en temporadas donde el clima es menos favorable para las actividades al aire libre, podemos frenar la estacionalización.

Bien es cierto que los hoteles ya realizan esfuerzos precisamente para ello, para comercializar el destino *Illes Balears* también para la temporada de invierno, *diversificar* es una estrategia necesaria en un destino ya maduro como lo es Balears, y por ello se ofrecen servicios como el *Spa* y balnearios, centros de negocios, ferias internacionales, presentaciones de nuevos productos de grandes marcas internacionales, jornadas gastronómicas y enológicas, conferencias de múltiples materias, además de los ya clásicos senderismo, turismo náutico y golf.

2.1. Preguntas iniciales

- ¿Pueden las compañías aéreas de bajo coste incrementar considerablemente los flujos turísticos?
- Si tradicionalmente el flujo de turistas ha sido del norte al litoral sur de Europa, ¿podríamos llegar a hablar de un segundo flujo importante del sur al norte igualmente cuantitativo?
- ¿Pueden las compañías aéreas de bajo coste captar nuevos consumidores, hasta ahora sólo potenciales, y así incrementar el tráfico aéreo en Europa?
- ¿Pueden las compañías aéreas de bajo coste, ofreciendo tarifas atractivas todo el año, ayudar a desestacionalizar la demanda en un destino como las Islas Baleares?

2.2. Hipótesis

- Las compañías aéreas de bajo coste pueden estimular el crecimiento de los flujos turísticos tradicionales, que iban de norte de Europa al sur mediterráneo, se trata por tanto de un flujo bidireccional:
 - El aumento de la demanda de viajeros internacionales está condicionado por la reducción de los costes operativos, que se traduce en una bajada sustancial en los precios de servicios turísticos y de transporte.
 - La situación socioeconómica de los países del sur de Europa, tales como España. Disponen de una mayor renta per cápita y por lo tanto el nivel de vida ha aumentado de manera espectacular: una sociedad moderna que demanda productos innovadores y es de cada vez más exigente.
 - El número de pasajeros que utilizan los servicios de compañías aéreas de bajo coste aumenta año tras año y aumenta la presencia de compañías aéreas de bajo coste, con aumento de destinos a las Islas Baleares.
 - El consumidor está dispuesto a prescindir de servicios extras a bordo, incluso a utilizar otros medios de transporte, público o facilitado por la propia compañía, para complementar su trayecto hasta el destino final, a cambio de conseguir tarifas reducidas.
 - El consumidor prefiere reservar servicios para su viaje por separado (transporte, servicios extras y alojamiento) a través de Internet.

Las compañías aéreas de bajo coste pueden ayudar a desestacionalizar la demanda turística en Baleares, distribuyendo mejor la llegada de turistas a lo largo de todo el año.

2.3. Objetivos

- Análisis de la oferta. Diferenciación y clasificación justificada por compañías cuyo sistema de gestión operacional es similar y que operan en Baleares y en Europa.

- Analizar el impacto de la llegada de estas aerolíneas a las *Illes Balears* y el grado de concentración de sus operaciones en el aeropuerto de Palma de Mallorca.
- Estudiar el impacto de un modelo de compañía aérea operativamente diferente al tradicional, cuya ventaja competitiva consiste en ofrecer tarifas reducidas, muy atractivas para el consumidor, y que en pocos años ha revolucionado el mercado del transporte aéreo europeo.
- Estudiar el comportamiento y los cambios en los flujos turísticos, en números de pasajeros, entre España y los principales mercados emisores europeos.
- Estudiar y observar la incidencia de esta nueva tendencia en la sociedad actual y cuál podría ser el perfil de un nuevo estilo de pasajero.

2.4. Metodología

2.4.1. Desarrollo teórico

- Introducción al turismo y al transporte como actividades muy relacionadas. Estudio de los flujos turísticos tradicionales.
- Análisis de los factores que han permitido el desarrollo de las aerolíneas de bajo coste en Europa.
- Análisis particular de la gestión operativa, sistema de rutas, sistemas de ventas, la importancia de Internet como canal de comercialización y gestión de recursos de cuál podría ser un modelo estándar de compañía bajo coste en Europa.

2.4.2. Desarrollo práctico

- Análisis de la oferta mediante casos prácticos justificados de aerolíneas de bajo coste de gran presencia en España y en las Islas Baleares.
- Análisis de sistemas de gestión estándares para todas las aerolíneas de bajo coste, estrategias llevadas en el tiempo.
- Análisis particular de los portales Web como elemento importante en la comercialización y en las estrategias de marketing aplicadas.
- Entrevistas realizadas a profesionales del sector, o recopiladas de la prensa actual.

2.5. Definición de organizaciones y conceptos clave

En el transcurso de este proyecto, se irá mencionando terminología de acuerdo con la materia que me interesa estudiar. Por ello y antes de comenzar con el estudio y el análisis, propongo unas definiciones clave para facilitar la comprensión al lector, en la medida de lo posible.

- **OMT**. Organización Mundial del Turismo. Las Naciones Unidas han reconocido a la Organización Mundial del Turismo como la principal organización internacional en materia turística.¹

¹ Fuente: OMT: <http://www.world-tourism.org/espanol/index.htm>

- **AENA.** La Entidad Pública Empresarial AENA es la mayor organización aeroportuaria del mundo² y es líder en número de pasajeros y aeronaves gestionadas anualmente. AENA proporciona servicios de aeropuertos y navegación aérea con seguridad, calidad, eficiencia y respeto al medio ambiente.
- **IATA.** Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Representa a más de 270 aerolíneas en todo el mundo, las cuales representan el 98% del tráfico aéreo internacional.
- **ELFAA.** Asociación Europea de Aerolíneas de Bajo Coste³.
- **IBATUR.** Ibatour es una empresa pública del Govern de les Illes Balears, adscrita a la Conselleria de Turisme, que tiene como misión la promoción interior y exterior del turismo en les Illes Balears⁴.
- **CITTIB.** El Centro de Investigación y de Tecnologías Turísticas de las Islas Baleares, pertenece al INESTUR, empresa pública del Govern de les Illes Balears adscrita a la Conselleria de Turisme. El CITTIB aporta al sector y a la sociedad los estudios, las estadísticas y las investigaciones adecuadas para el desarrollo del turismo⁵.
- **TURISMO.** El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante el viaje y las estancias en lugares distintos a su entorno habitual, durante un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con finalidades de ocio, negocios y otros⁶ ...
- **Transportista aéreo.** Toda empresa de transporte aéreo que posea una licencia de explotación válida. También llamado aerolínea, en adelante compañía aérea o aerolínea.⁷
- **Transportista aéreo encargado de efectuar un vuelo.** Todo transportista aéreo que lleve a cabo o pretenda llevar a cabo un vuelo conforme a un contrato con un pasajero o en nombre de otra persona, jurídica o física, que tenga un contrato con dicho pasajero.

2 Actualmente AENA está presente en España y en países de Sudamérica. Fuente: www.aena.es

3 Fuente: ELFAA: <http://www.latinoseguridad.com/LatinoSeguridad/Reps/SegAero.shtml>

4 Fuente: IBATUR: www.illesbalears.es/visbal/web/esp/index.jsp

5 Fuente: CITTIB: www.finestraturistica.org

6 Fuente: Enciclopedia Encarta www.es.encarta.msn.com. Definición de Turismo según la OMT.

7 Fuente: Transporte Aéreo. Reglamento (CE) n° 261/2004.

- **Consumidor, turista o viajero.** Cualquier persona que en la que concurra la condición de contratante principal o beneficiario⁸.
- **Contrato.** El acuerdo que vincula al consumidor con el transportista aéreo: billete.
- **Billete.** Todo documento válido que dé derecho al transporte o su equivalente en forma no impresa, incluida la electrónica, expedido o autorizado por el transportista aéreo o por su agente autorizado.
- **Libro blanco.** Documentos que contienen propuestas de acción comunitarias en un ámbito específico. Contienen un conjunto oficial de propuestas en ámbitos políticos específicos y constituyen la guía para llevarlas a cabo⁹.
- **Hub.** Significa “puerto principal” y es perfectamente aplicable a la aviación, informática y a otras muchas materias. En términos aeronáuticos significa “centro de distribución del tráfico aéreo”, es decir, principal aeropuerto en el cual se concentran la mayoría de sus operaciones.
- **Slot.** Franja horaria o slot: periodo de tiempo previsto para la llegada y salida, disponible o asignado al movimiento de una aeronave en un día y hora determinada¹⁰. En términos aeronáuticos designa “un paquete con todos los elementos necesarios para la entrada y salida de un avión a un aeropuerto.”¹¹

3. TURISMO Y TRANSPORTE. LOS FLUJOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES.

3.1. Introducción histórica. Turismo, sociedad y transporte

Turismo y transporte, dos actividades siempre vinculadas ya que el producto se consume en el lugar donde se ubican, son los elementos imprescindibles para que hablemos de “turismo” ya que implica que “*el viaje y las estancias*”, junto con el desplazamiento de los turistas, se realicen en “*(...) un lugar distinto a su entorno habitual, con finalidades de ocio*”¹² (...). ”.

Naturalmente, las empresas de alojamiento prestan el servicio básico, es decir, el de “alojamiento”, mientras que las compañías aéreas disponen al consumidor todos los medios necesarios para poder realizar el “desplazamiento”. En efecto,

8 Fuente: <http://www.latinoseguridad.com/LatinoSeguridad/Reps/SegAero.shtml>

9 Fuente: Documentos de la Unión Europea. http://www.eu.int/documents/comm/index_es.htm

10 Fuente: <http://www.aerocivil.gov.co/RAC/Parte3/P3.pdf>

11 Fuente: <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubWVP-412.pdf>

12 Definición de “turismo” por la OMT.

se trata de un vínculo tan importante, que a menudo “la experiencia de viajar” ha llegado a formar parte de la experiencia turística en sí.

El turismo es una actividad rentable para todos los agentes sociales, ya que gobiernos (incluso gobiernos comunistas como el de Cuba) fomentan el desarrollo turístico. Empresas de alojamiento, por su parte, de transporte y de servicios complementarios invierten constantemente en la mejora y el crecimiento de sus infraestructuras, pues el turismo es hoy una actividad económica que genera riqueza y alta rentabilidad a sus activos.

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado sistemas de moción que le permitiesen trasladarse a otros destinos, en muchos casos condicionado por las adversidades climatológicas del momento. En definitiva, el hombre ha ido en busca de un lugar más adecuado para vivir. La búsqueda de fortuna y gloria, conquista de tierras y civilización de poblaciones o la simple búsqueda de descubrimientos científicos para el desarrollo de la medicina, han sido otras causas que han motivado la investigación y el desarrollo de sistemas de transporte a lo largo de veinte siglos de historia.

Desde los inicios del turismo internacional, en el siglo XIX con el desarrollo y perfeccionamiento del ferrocarril y de la navegación marítima como transportes internacionales, se une a ellos la creación de infraestructuras de redes viarias y de carreteras, que permiten desplazarse por tierra desde principios del siglo XX, junto con la masificación del automóvil en los años 60, y más tarde del transporte aéreo (desarrollado y perfeccionado lentamente desde su creación en el inicio del siglo XX, hoy segundo sistema de transporte internacional después de la carretera), podemos decir que *el turismo es una actividad arraigada a la historia del hombre*.

Todo ello ha propiciado un aumento en la demanda internacional de turistas y por tanto la búsqueda de una mejora en las *accesibilidades* a la hora de viajar, que se traduce en un aumento de rutas y regularidad de conexiones.

En lo que respecta al transporte aéreo, los avances tecnológicos en los últimos años nos permiten hablar de aeronaves, cuya eficiencia es capaz hoy de transportar un mayor número de pasajeros (como el recién estrenado A380, una de las aeronaves más eficientes hasta el momento), mejorando el tiempo y coste para el consumidor final, al tiempo que las compañías reducen sus costes operativos, asimismo las nuevas aeronaves consumen menos combustible y contaminan mucho menos.

El turismo es, por otro lado, una actividad de gran impacto en la sociedad y en la economía de una región, por ello debe estar bien regulada. Aunque la tendencia

sea la liberalización y la superación de barreras de entrada para nuevas empresas, es necesario hacer un pequeño inciso en los riesgos que por sí misma esta actividad conlleva. La fuerte capitalización supone una barrera de entrada y al mismo tiempo una barrera de salida. El turismo consume gran cantidad de terreno, como cualquier otra empresa, pero en especial porque se sirve de estos mismos recursos para el desarrollo de su actividad. Los recursos naturales como la costa, las cordilleras, el agua, la vegetación y la flora son recursos esenciales y sirven a la empresa turística como elementos diferenciadores que mejoran su ventaja competitiva frente a otros destinos del mundo. En este sentido, la supervivencia de la empresa turística en una zona, además de todos los factores económicos, sociales y políticos, estará ligada a su capacidad de conservación del espacio natural.

La industria aérea, por su parte, investiga y desarrolla nuevos modelos de avión que permitan maximizar los desplazamientos y ayuden a descongestionar los flujos, al tiempo que reducen su impacto medioambiental.

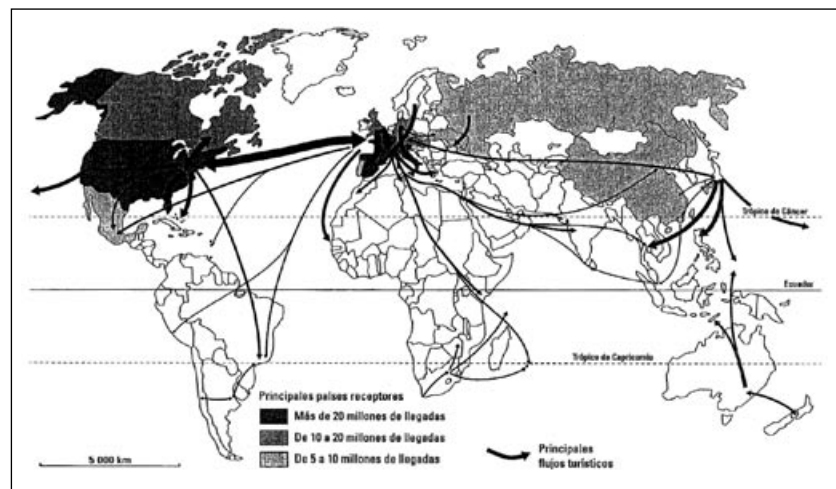
Los avances tecnológicos intentan satisfacer las nuevas necesidades sociales, comportamientos que paralelamente van cambiando y adaptándose a medida que pasa el tiempo. La sociedad de la información, en este sentido, ha sido muy trascendental, ya que la información se distribuye de una forma cada vez más rápida, mediante nuevos sistemas de comunicación digitales globalizados, que permiten conectar distancias impensables, al tiempo que reducen el coste de transmisión de datos.

El consumidor de cada vez exige mayor cantidad de servicios, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las empresas será pues vital a la hora de ser competitivos. Y es precisamente aquí cuando aparecen las compañías aéreas de bajo coste, *como un modelo de innovación estratégica que aprovecha los sistemas de comunicación y comercialización de última generación, y los sitúa a disposición del consumidor*, que demanda por su parte más accesibilidad, lo que se traduce en nuevas aperturas de rutas en aeropuertos secundarios, precios muy competitivos, venta de billetes a través de un canal sencillo y rápido con independencia de horarios de venta ni lugar, el ya conocido Internet.

3.2. Los flujos turísticos internacionales

El comportamiento de los “grandes flujos mundiales del turismo” explican claramente los grandes movimientos mundiales en número de llegadas de pasajeros internacionales. Por ello y de forma gráfica, propongo el siguiente mapa de flujos internacionales como elemento imprescindible de trabajo para este proyecto.

LOS GRANDES FLUJOS MUNDIALES DEL TURISMO.¹³



Se trata, en efecto, de una visión tradicional de los diferentes movimientos turísticos internacionales, donde tres son los grandes espacios y regiones emisoras de turistas internacionales: EEUU, Europa del norte y Japón. Destaca principalmente la gran conexión entre EEUU y Europa, por encima de cualquier otro flujo (representado gráficamente con flechas), así como los viajes de larga distancia, hacia el sur de África y el sur de América latina.

En EEUU, los movimientos internos entre este continente son también muy importantes, tanto de norte a sur como de sur a norte. Japón, por su parte, representa un gran país emisor tanto al sur de Oceanía como al continente asiático del sur, EEUU y Europa. Sin embargo, el continente europeo y de acuerdo con el mapa de flujos turísticos, destaca por tratarse exclusivamente de movimientos unilaterales, es decir, que tradicionalmente han ido de norte a sur de Europa, siendo los principales países emisores Reino Unido, Países Nórdicos, Dinamarca, Alemania y Rusia.

Aquí nace mi hipótesis inicial respecto al comportamiento de los flujos turísticos inter-europeos y la posible conexión bilateral que contrastaría con la conexión tradicional unilateral, siempre expresado en número de llegadas internacionales y

¹³ Fuente: Mesplier, Alain y Bloc-Duraffour, Pierre (2000) *Geografía del Turismo en el Mundo*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

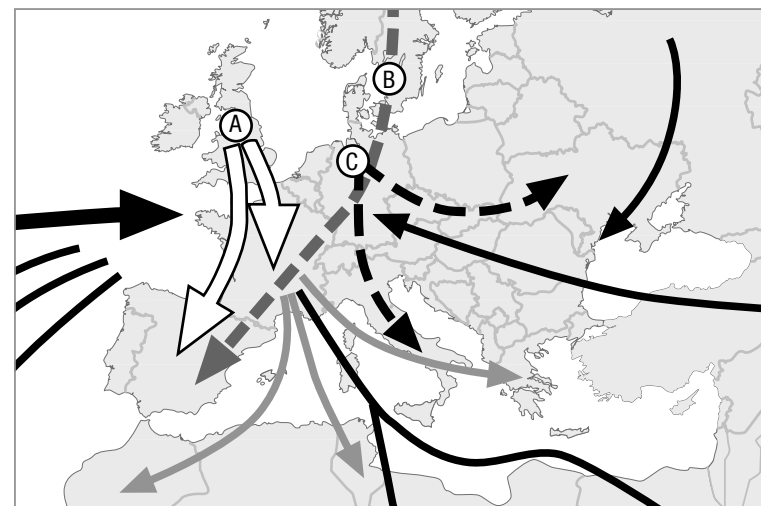
que intentaré explicar a lo largo de este proyecto, para concluir finalmente con la afirmación o la negación de dicha hipótesis.

3.3. Los flujos turísticos en Europa.

Europa, está actualmente unificada casi en su totalidad geográfica bajo la Unión Europea. Aunque los Estados Miembros presentan todavía grandes diferencias, las nuevas aperturas políticas y de fronteras hacen que de cada vez sea más fácil pasar de un estado miembro a otro, unidos bajo un marco común europeo.

Con la llegada de la paz tras la II Guerra Mundial y recientemente con la Unión Europea, los ciudadanos europeos disfrutaban de directivas comunitarias que velan por la seguridad y el bienestar de los ciudadanos y de aquellos que se encuentren en territorio europeo. Este importante factor ha favorecido el desarrollo de una cultura turística en las sociedades modernas y por ello, de cada vez surge un mayor número de empresas turísticas.

LOS GRANDES FLUJOS MUNDIALES DEL TURISMO.¹⁴



El mapa anterior muestra claramente los diferentes y más importantes flujos turísticos de los mayores países emisores de Europa. Destaca por encima de todos ellos el Reino Unido, cuyo principal destino es Francia y España (flechas A).

¹⁴ Fuente: Mesplier, Alain y Bloc-Duraffour, Pierre (2000) *Geografía del Turismo en el Mundo*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

Por su parte, los países nórdicos (flecha B) representan un importante número de turistas teniendo en cuenta que son países poco poblados respecto a su extensión, que va hacia el Mediterráneo y concretamente hacia el litoral español. Alemania, Dinamarca y Países Bajos (flechas C) se orientan claramente hacia destinos orientales del mediterráneo y de Europa. Se observa un flujo importante desde Rusia hacia destinos situados en las proximidades del Mar Muerto, como Hungría, Rumania, Macedonia o Turquía.

Sorprendentemente, estos grandes y más importantes flujos turísticos destacan por ser unidireccionales, concretamente todos ellos van desde el norte de Europa hacia el sur, el mediterráneo occidental y oriental. Una de las hipótesis que explicaría este hecho sería los bajos precios de paquetes chárter y la búsqueda de un clima cálido, el litoral, las playas y el mar y el descanso; la búsqueda del bienestar.

Asimismo, desde un punto de vista tradicional, se plantea la superioridad económica de los países industrializados del norte de Europa como factor clave. Naturalmente, estas visiones tradicionales contrastan mucho con el sistema de gestión de las empresas. Actualmente, en un entorno globalizado, *las empresas buscan nuevas oportunidades de negocio y un posicionamiento estratégico que les permita captar nuevos consumidores* y por ello tienen que ofrecer precios reducidos.

El mercado español es aún hoy un mercado emisor joven, pues carece de la experiencia en viajes internacionales o de larga distancia. Uno de los objetivos planteados para este proyecto es analizar qué importancia tiene el consumidor español en el segmento internacional en las compañías aéreas, concretamente, de bajo coste, es decir, dispuestos los medios necesarios ¿existe efectivamente ese consumidor real?, ¿podríamos llegar a hablar de flujos internacionales bilaterales en cuanto a número de viajeros?. Estas y otras preguntas van a intentar responderse a lo largo de este proyecto.

3.4. Análisis por número de llegadas de pasajeros: los datos

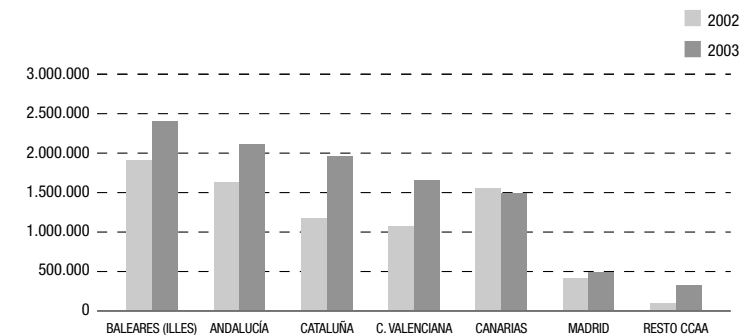
El objeto del siguiente apartado es profundizar en el análisis en base a gráficos obtenidos desde diferentes fuentes, tales como AENA o CITTIB (Conselleria de Turisme), datos que pueden resultar validos para comprender la magnitud en número de pasajeros internacionales.

3.4.1. Pasajeros recibidos en líneas de bajo coste en España.

El siguiente gráfico muestra una relación entre los pasajeros recibidos exclusivamente en líneas aéreas de bajo coste por Comunidades Autónomas, entre los años 2002 y 2003, donde en este caso Baleares destaca como principal destino turístico en número de llegadas de turistas que utilizan los servicios aéreos de

bajo coste, gráfico que refuerza la afirmación del aumento de presencia de estas compañías en Baleares.¹⁵

PASAJEROS RECIBIDOS EN LÍNEAS AÉREAS DE BAJO COSTE SEGÚN COMUNIDAD AUTÓNOMA DE DESTINO. AÑOS 2002 Y 2003



3.4.2. Datos en Balears.

La tabla¹⁶ muestra la relación histórica de número de llegadas internacionales al aeropuerto de Palma de Mallorca, aeropuerto turístico y principal puerta de entrada para los turistas, a la vez que importante medio de transporte hacia la Península de los isleños. Por ello, junto con el transporte marítimo, los residentes en las Illes Balears disponen de un descuento por insularidad.

ANYS AÑOS	HISTÒRIC / HISTÓRICO AVIONS AVIONES	PASSATGERS PASAJEROS
1980	73.318	7.392.779
1981	74.342	7.930.977
1982	79.207	8.599.125
1983	81.399	8.737.827
1984	81.711	9.347.284
1985	75.248	8.804.152
1986	80.690	9.932.851
1987	89.529	11.342.842
1988	96.840	11.719.014
1989	97.209	11.536.174
1990	95.553	11.334.228
1991	98.098	11.773.158
1992	97.778	11.867.370
1993	96.575	12.436.599
1994	114.471	14.264.355
1995	122.661	14.733.477
1996	129.871	15.382.588
1997	145.235	16.562.090
1998	154.206	17.664.783
1999	166.969	19.223.162
2000	176.852	19.411.426
2001	169.603	19.207.045
2002	160.326	17.832.458
2003	168.986	19.185.655
2004	177.853	20.416.023

Cabe mencionar que en el ámbito nacional, el aeropuerto de Palma de Mallorca está situado entre los "tres primeros con mayor volumen anual de tráfico de pasajeros y alcanza el primer puesto en el ranking de pasajeros internacionales en la época estival.

¹⁵ Fuente: AENA, 2004.

¹⁶ Fuente: CITTIB, 2005.

A escala europea, se encuentra entre los veinte primeros¹⁷. En este caso y a diferencia del anterior, se trata del total de pasajeros recibidos, es decir, tanto de compañías aéreas tradicionales, como de bajo coste, chárter y otros.

Desde 1980 hasta 2004 las llegadas de turistas se han incrementado de manera espectacular, con pequeños retrocesos en 1985, 1989 y 2002. A pesar de ello, podemos afirmar el importante hecho de que en general *el volumen de turistas se ha multiplicado de manera espectacular en 20 años y lo sigue haciendo año tras año*. A este incremento de pasajeros, se le añaden las mejoras tecnológicas y un aumento importante de las infraestructuras que se han ido haciendo en el aeropuerto de Palma de Mallorca, que cuenta hoy ya con tres pistas de aterrizaje.

Ambos gráficos refuerzan la conclusión *del constante crecimiento de turistas internacionales* y por tanto, del incremento de nuevos hábitos de movilidad, si tenemos en cuenta que el automóvil ha sido el medio más utilizado tradicionalmente.

4. DESARROLLO TEÓRICO

4.1. Orígenes de las compañías aéreas de bajo coste

El primer vuelo de bajo coste despegó del aeropuerto de *Love Field* en Dallas, Estados Unidos, operado por la compañía *Southwest Airlines*, compañía que nace en 1971 y sus características son fruto de la casualidad. El aeropuerto de Dallas apenas tenía actividad, ya que la mayoría de las líneas aéreas competidoras se habían trasladado al nuevo *Dallas Fort Worth*. Esto le supuso una gran flexibilidad operativa y unos costes aeroportuarios muy reducidos, dando lugar a la creación de la primera compañía aérea de bajo coste.

4.2. Impacto de las compañías aéreas de bajo coste

Este fenómeno no se implantó en Europa hasta 1993, cuando la desregulación del sector permitió a las compañías nuevas competir directamente con las aerolíneas europeas tradicionales. Ni siquiera los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 ni las continuas subidas del precio del combustible, han ralentizado su ritmo de crecimiento, mientras las aerolíneas clásicas luchaban contra sus particulares crisis y subían los precios. Por el contrario, las *low cost* aprovecharon el tirón y bajaron aún más las tarifas, convirtiéndose en objeto de preocupación para las grandes aerolíneas.

¹⁷ Fuente: AENA: www.aena.es

Desde su nacimiento en Europa las aerolíneas de bajo coste han pasado de ser una alternativa de alto riesgo a hacer la competencia a las compañías tradicionales, que se están viendo obligadas a emprender nuevas estrategias y a recortar los costes al máximo para mantenerse a flote. Pero el impacto de estas compañías llega más allá del propio sector y abarca desde el desarrollo del turismo fuera de temporada, con un aumento de los vuelos de España a Europa en invierno, a la promoción de ciudades de mediano tamaño (es el caso de Girona, y de Reus).

También los touroperadores, mayoristas y minoristas, están viéndose afectados por estas nuevas tendencias, y se están adaptando a la nueva demanda de turismo. Ofrecen un nuevo producto mucho más flexible que el anterior paquete cerrado llamado *"Dynamic Packaging"*¹⁸. Es un producto innovador que responde a las exigencias de la nueva demanda. Es un paquete que te permite elegir cada servicio por separado. El hotel, el avión y la pensión la elige el cliente. Este nuevo sistema más personalizado, tiene la gran competencia de Internet (red mundial desde la que cualquier persona puede obtener paquetes a la carta) y la posibilidad de comprar por separado. Por ello los touroperadores y los agentes de viajes enfatizan en la importancia de la garantía de servicio que ellos ofrecen y que Internet no garantiza.

Este nuevo producto denominado "bajo coste" también se ha trasladado a las agencias de viajes. Es el caso de TUI. El touroperador alemán ha encontrado la solución creando una división de agencias de viaje de "bajo coste". Este nuevo servicio ha tenido mucha aceptación en Hamburgo y Hannover, primeras ciudades alemanas donde se ha puesto en marcha.

Asistimos a una revolución del transporte moderno. Desde la liberalización del espacio aéreo, han surgido diferentes compañías que imitaban la gestión de las compañías de bandera (compañías estatales, ahora ya privatizadas), ello les ha llevado a los mismo problemas: excesivos gastos de administración, multitud de mandos de control y gestión, excesivas bases operativas, estructura organizativa jerárquica y anticuada, etc. Ante esta situación de difícil gestión del transporte aéreo civil, surge un nuevo concepto de compañía aérea que consigue mediante el recorte de costes administrativos y burocráticos, reducir los costes "no necesarios" para abaratar el coste unitario y poder ofrecer billetes a precios realmente competitivos, son las conocidas aerolíneas de bajo coste.

La clave del éxito está en que ofrecen un producto "estándar", entendido como "contrato de transporte aéreo" mucho más austero que el de las grandes ae-

¹⁸ Fuente Juan Miguel López. Agosto 2004. Revista *Hosteltur*. Reportaje especial "Low Cost Revolution" "Dynamic Packaging".

rolíneas pero a un precio mucho menor, lo que les permite mayor margen para ofrecer precios muy competitivos. Según Michael O'Leary, Presidente de Ryanair, *"el secreto está en la buena combinación de precio y servicio al cliente"*. Y es que ofrecen precios hasta un 150% más barato que las compañías tradicionales.

Algunas aerolíneas ofrecen garantía de mejor precio, como Easyjet. La británica publicaba en su web *"aquél pasajero que realice su reserva con easyJet y después encuentre que el mismo vuelo se está vendiendo a una tarifa (incluyendo todos los cargos necesarios) mas económica, tiene derecho a la devolución de la diferencia."*

4.3. Un modelo de innovación estratégica

En el mundo globalizado actual, *el cambio es una constante...* y así se refleja en la estrategia, tanto de compañías en particular como de sectores completos. El mundo es cada vez más dinámico, el cliente cada vez más exigente y posee más experiencia; en definitiva, *la competencia es más intensa.*

El caso de las aerolíneas de bajo coste es un caso claro de ruptura con todos los modelos establecidos en un sector, redefiniendo totalmente la propuesta de valor para el cliente. El sector del transporte aéreo ha soportado momentos difíciles en los últimos años, como el del 11 de septiembre de 2001, la neumonía atípica asiática en el 2003 y la coyuntura económica. Las compañías tradicionales están pasando por situaciones complicadas, mientras aparecen aerolíneas de bajo coste con unas tasas de crecimiento muy importantes, ampliando su cuota de mercado y demostrando que es posible la aparición de modelos innovadores en un mercado muy estandarizado.

La situación actual que afrontan las *"low cost"* es de precaución. Por un lado, están en un momento inmejorable que permite su crecimiento rápido, ya que continuamente amplían su oferta de rutas, crean nuevas bases de operaciones e incrementan sus número de pasajeros anuales año tras año; pero por otro, como ya ha pasado con el modelo americano y recientemente con la compañía europea *volareweb.com*, un crecimiento excesivo a veces puede llevar a la difícil situación de no poder afrontar las deudas de la sociedad, efecto negativo que las conduce a la situación de insolvencia e incluso quiebra de la compañía. Por ello se efectúan estudios de mercado y se buscan consumidores potenciales con deseos de viajar, facilitarles los medios a un precio razonable es quizá todo lo que precisan.

4.4. Elementos que han permitido el desarrollo de aerolíneas de bajo coste

4.4.1. Liberalización del espacio aéreo

Tras la II Guerra Mundial nace la intención de regular la aviación civil, como la primera normativa aérea de navegación internacional, en la Conferencia de Aviación Civil Internacional de Chicago de 7 de diciembre de 1944. Cincuenta y cinco países firmaron la *"Declaración de Chicago"*, no figuraban entre estos países ni EEUU, ni el Reino Unido ni España, éste lo firmaría en 1947. La Declaración tuvo como objetivo establecer pautas legales para el transporte internacional.

Durante la etapa de masificación y popularización del transporte aéreo de los años 70, los tratados internacionales de aviación civil se caracterizaban por ser muy estrictos, desde un punto de vista reglamentario. Los países firmaban acuerdos bilaterales que les permitía gozar de derechos en materia de tratados comerciales.

Hacia los años 80, las políticas aéreas de EEUU y de Europa se diferencian claramente. EEUU se caracteriza por tratarse de una etapa de *"liberalización y de apertura"* de las compañías aéreas, especialmente con la aprobación de la *"Airline Deregulation Act"*¹⁹ (Acta de desregularización de las aerolíneas), con la que de forma paulatina se van eliminando restricciones, mientras que en Europa se tiende hacia una liberalización controlada y junto con estos importantes controles se van introduciendo mecanismos de evaluación para posibles crisis.

A pesar de estos antecedentes liberalizadores, *no será hasta los años 90 cuando se inicie en Europa una regularización del espacio aéreo* como tal. Podemos diferenciar tres etapas:

- En diciembre de 1987, se comienzan a establecer unas reglas para todos los países, limitando el derecho del tráfico aéreo a los gobiernos europeos.
- En julio de 1990, se impulsó la apertura del mercado con una gran flexibilidad en la fijación de precios y capacidades aérea.
- Y por último, en julio de 1992, se establece la libre prestación de servicios de las compañías aéreas entre países miembro de la UE.

Es precisamente en este periodo cuando se establecieron las conocidas *"nueve libertades"*:

- 1) Derecho a sobrevolar un territorio.
- 2) Derecho a aterrizar en un país sin tratados comerciales, es decir, por *"escala técnica"* (en caso de emergencia).

¹⁹ Fuente: www.instituto.cajamar.es/boletin/s12.pdf

- 3) Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo, en el país origen de la compañía y desembarcarlos en un país diferente.
- 4) Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo, en un país y devolverlos al país de origen de la compañía.
- 5) Derecho de embarcar pasajeros, de flete y correo, a otro país y desembarcarlos en un país tercero.
- 6) Derecho a embarcar a pasajeros, flete y correo, de otro país y desembarcar en un país tercero, y "hacer escala en el país de origen".
- 7) Derecho a embarcar pasajeros, flete y correo, entre dos países sin que el vuelo pase por el país de origen de la compañía.
- 8) Derecho a embarcar pasajeros, de flete y correo, y transportarlos en el interior de otro país.

4.4.2. Democratización del turismo: nuevos hábitos de movilidad.

El transporte aéreo es hoy uno de los transportes más accesibles para cualquier tipo de turista que desee visitar un país extranjero. Las nuevas aerolíneas tienen como prioridad ofrecer comodidad y un vuelo agradable, de manera que el vuelo forme parte de la "experiencia de viajar", al tiempo que los aviones son de cada vez más silenciosos, consumen menos y por lo tanto permiten ahorrar en costes, siempre facilitando las conexiones entre aeropuertos europeos.

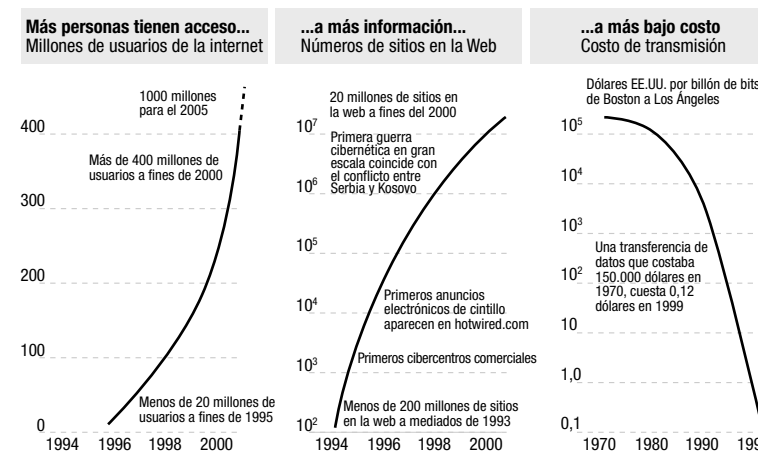
Se ha escrito en la prensa recientemente que "el consumidor desierta las carreteras" y no es de extrañar, porque la relación tiempo-precio invertido resulta cada día más sorprendente. Y es que volar desde Palma de Mallorca a Londres, por ejemplo, nos puede costar desde 20€ a 70€ dependiendo de la fecha de reserva y compañía contratada. En cuanto al tiempo de viaje se estima en dos horas de vuelo. Si comparamos la relación tiempo-precio de desplazamiento a través de carretera, barco o tren, o todos a la vez, realmente sí es volar la opción más eficiente para todo tipo de consumidor y especialmente para las Illes Balears que están en un sitio privilegiado, ya que destinos como Chipre o Canarias se encuentran a 3 ó 4 horas respectivamente, lo que incrementa notablemente el tiempo en vuelo.

Y esa ha sido la tendencia en los últimos años. Desde la masificación del transporte aéreo, hacia los años 60, donde volar dejaba de ser un "lujo" y se ponía a disposición del turista en forma de paquete vacacional a un precio reducido y casi "innegociable", hemos pasado a disponer de nuevos elementos tecnológicos que permiten el intercambio de información en tiempo real, donde el usuario puede "simular" vuelos online y con precios actualizados a la fecha, y por supuesto, puede elegir con qué compañía volar basándose en criterios subjetivos como lo pueden ser precio, garantías, servicios ofrecidos, etc. Los consumidores ganan en transparencia, seguridad y tranquilidad y las compañías nuevos adeptos a los

billetes de último minuto, las estancias de fines de semana y captar consumidores potenciales gracias a que ofrecen billetes a precios muy razonables.

4.4.3. Popularización de la informática

Las nuevas tecnologías de la información son un hecho imparable que consigue importantes y variados beneficios para quienes las utilizan. Disponer de equipos informáticos se ha convertido en una herramienta de trabajo imprescindible en las empresas, necesidad a la que se suman una gran cantidad de familias, que adquieren estos productos. El desarrollo de la tecnología se ha perfeccionado a lo largo de los años, siendo hoy en día mucho más económico para las empresas producir, ya que las investigaciones han permitido la perfección de la fabricación de equipos tecnológicos, pues al aumentar el número de equipos producidos, se consigue reducir costes fijos y los asociados al producto: los costes variables.



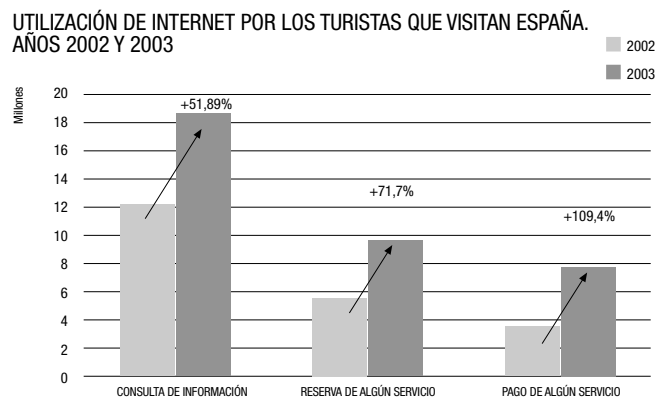
Gráfico²⁰

Todo ello ha permitido un abaratamiento generalizado de los equipos informáticos (ver gráfico anterior), haciendo que este producto sea hoy accesible para casi todo tipo de consumidor, antes sólo potencial, ya que las entidades bancarias y los gobiernos ofrecen condiciones especiales de financiación.

²⁰ Fuente: ONU, 2001. Informe sobre el desarrollo humano.

Los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de redes internacionales de información, consiguiendo una cierta estandarización de procesos, generalizada con el uso de Internet, como una herramienta de información y como una herramienta para la comercialización de todo tipo de productos y servicios. Asimismo, los Gobiernos fomentan el uso de las nuevas tecnologías en los hogares. La popularización de la informática se implanta en los nuevos estilos de vida, desde los más jóvenes hasta los mayores. Y es por ello que de cada vez aumenta el número de servicios que ofrecen las empresas, la cantidad de gente que consulta información y lo que es más importante, aumenta el número de consumidores que adquieren servicios turísticos a través de venta directa en Internet.

El siguiente gráfico²¹ muestra la relación entre la utilización de Internet en la compra de servicios turísticos en los años 2002 y 2003 de los turistas que visitan España.



Recientemente, en mayo de 2005, la revista Hosteltur ha publicado que “de cada 4 españoles de viajan, durante 2004, uno reservó algún tipo de servicio a través de Internet” y afirma concretamente que “Google se ha convertido en la mayor agencia de viajes”. Estos datos tan importantes demuestran claramente que los usuarios, de cada vez más, buscan la personalización en la planificación de los servicios turísticos.

Los datos en la comercialización a través de Internet son de cada vez más relevantes, ya que se habla de que ya 7 millones de españoles utilizan o utilizarán este

21 Fuente: FRONTUR, 2004. Movimientos Turísticos en Fronteras. IET.

año 2005 Internet como principal medio de compra de servicios turísticos, de un total de 9,4 ciudadanos que realizarán viajes, lo que supone un total del 55% de la totalidad de consumidores españoles de servicios turísticos.

4.4.4. Aumento de la demanda turística mundial

Recientemente la OMT ha publicado “Las perspectivas del turismo internacional registran una mejora constante”²², en cuyo informe destacan las tensiones geopolíticas (señalando el conflicto armado que se vive en Irak y la lucha contra el terrorismo) y las debilidades de las economías mundiales (como la que vive Alemania y traslada al resto de Estados Miembro. Sin embargo, refleja una idea positiva de crecimiento del número de turistas internacionales. Y en este contexto, señala la importancia de las aerolíneas de bajo coste como elemento decisivo en el incremento de turistas mundiales, donde cita explícitamente:

“Las aerolíneas de bajo coste han seguido creciendo en Norteamérica y se han desarrollado rápidamente en Europa”. (OMT)

Señala asimismo la importancia de Internet, como una plataforma que va más allá de la función de facilitar información, ya que se trata de una herramienta muy importante en la comercialización de toda empresa y en este caso de los billetes de transporte, al tiempo que facilita los procesos en la organización en general.

Los cambios en la demanda y las nuevas preferencias marcan una nueva forma de gestión en la organización de toda empresa, basada en la flexibilidad y la capacidad de transformación, cuyo objetivo se ha transformado en las empresas aéreas y hoteleras en captar directamente al cliente, para que acceda a reservar directamente desde Internet mediante el sistema “Hágalo usted mismo”, evitando la burocracia de la intermediación turística y poder ofrecer un precio más ajustado para el destino solicitado. Desde el punto de vista del consumidor, el factor personalizador que permite el modelo de “Hágalo usted mismo” es muy importante, ya que el consumidor puede elegir entre multitud de servicios y adecuar su elección a sus preferencias personales y necesidades particulares.

De acuerdo con los datos de 2003 publicados por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), “en el año 2003 llegaron a España 82,6 millones de visitantes procedentes del extranjero”, de los cuales “el 70,4% lo hizo en avión”, siendo los mercados emisores más destacados Reino Unido, Alemania y Francia, respectivamente. Los destinos turísticos españoles que registraron un mayor número de llegadas son: Catalunya, Canarias y Balears, seguidos por Andalucía, Comunidad Valenciana y Murcia, y Madrid.

22 Fuente: Informe OMT. “Barómetro OMT del Turismo Mundial. Junio de 2003.”

A pesar del aumento respecto al año pasado, el estudio señala que es el más bajo desde los últimos 8 años, exceptuando 2001, por lo que se deduce que la situación es de "precaución", ya que aunque España sigue en la segunda posición en cuanto a número de llegadas internacionales y la tendencia es creciente, se produce en menos medida.

4.4.5. Política de la Unión Europea a favor del transporte

La política relativa al transporte (infraestructuras y servicios) se contiene en el denominado Libro Blanco sobre la "Política Europea de Transportes de cara al 2010: la hora de la verdad"²³ presentado por la Comisión Europea a finales de 2001, cuyos fines prioritarios, a través de sus sesenta medidas de actuación, pretenden una readaptación del sistema de transportes, que se hace circunscribir, principalmente, alrededor de los siguientes objetivos generales:

- **Conservación del medio ambiente** (promoción de una modalidad sostenible y poner fin a la congestión), que se trasluce en la necesidad de disminución de la contaminación, así como de prevenir el riesgo de la congestión de los tráficos (incluso de estrangulamientos ya constatados y otros previsibles), principalmente en los sectores del transporte de mercancías por carretera (trasvase en la zona pirenaica del transporte por carretera de mercancías al transporte ferroviario y marítimo, etc.) y del transporte aéreo de pasajeros.
- **Reequilibrio entre modos en el reparto de los tráficos**, por la constatación de un crecimiento desmesurado respecto de los anteriormente indicados sectores del transporte, lo que precisa, principalmente, de una nueva regulación de la concurrencia entre modos (que para el transporte por carretera se enmarca en una serie de medidas sobre los tiempos de trabajo, circulación los fines de semana y formación profesional), de la revitalización del ferrocarril (creando un verdadero mercado interior ferroviario), y de combatir la saturación del espacio aéreo (creando un cielo único europeo).
- **Potenciación de la intermodalidad**, mediante el denominado Programa Marco Polo, con la finalidad de una distribución más racional preferentemente del transporte de mercancías, en beneficio del transporte marítimo y aéreo.
- **Desarrollo de una serie de proyectos prioritarios**, entre los que cabe destacar el de radionavegación por vía satélite, que se pretende pueda estar en funcionamiento en el año 2008, a través de la puesta en servicio de una constelación de treinta satélites de comunicaciones (Proyecto Galileo).

²³ Fuente: Documentos de la Unión Europea. http://www.eu.int/comm/off/white/index_es.htm

- **Medidas que faciliten las inversiones privadas** en la construcción de infraestructuras, potenciado proyectos de capital mixto público-privado (principalmente en el ferrocarril).
- **Reducción de la mortalidad por accidentes de tráfico** (hacer de la seguridad una prioridad), especialmente a través de la utilización del transporte propio en vehículos de turismo, lo que implica la potenciación del transporte público en los ámbitos urbano e interurbano, el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías dedicadas a la seguridad del transporte por carretera y la implantación de una tarificación por la utilización de las infraestructuras, que responda a los costes externos (accidentes, contaminación, congestión, etc.).
- **Armonización de la fiscalidad de los carburantes para uso profesional**, mediante la aplicación de un sistema comunitario de tasación de los distintos carburantes.
- **Reconocimiento de los derechos de los viajeros**, con la implantación de un sistema similar al que rige en el transporte aéreo, estableciéndose un cuadro de indemnizaciones.
- **Dirigir y controlar los efectos de la mundialización de los transportes**, esto es, garantizar la calidad de los transportes en Europa (principalmente con referencia al transporte aéreo), máxime teniendo en consideración la amplitud territorial futura de la Unión Europea.

Asimismo, entra en vigor la nueva política de la Unión Europea de creación de un Cielo Común Europeo.

"Política de la UE para la creación de un Cielo Común Europeo"²⁴

"El cielo único europeo es un conjunto de medidas dirigidas a responder a las futuras necesidades en términos de capacidad y de seguridad aéreas. Las medidas cubren tanto el sector civil como el militar y abordan la regulación, la economía, la seguridad, el medio ambiente, la tecnología y las instituciones. Se trata de poner fin a una organización de la gestión del tráfico aéreo que no ha evolucionado desde los años 60 y que es en gran medida la causa de la actual congestión del mismo".

²⁴ Reglamento (CE) n° 549/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de marzo de 2004, por el que se fija el marco para la creación del cielo único europeo.

El 31 de diciembre de 2004 se aprueba el Reglamento (CE) n° 549/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de marzo de 2004, que forma parte de un paquete legislativo para la gestión del tráfico aéreo dirigido a la creación de “un cielo común europeo”. El objetivo es la utilización óptima del espacio aéreo europeo que tendrá consecuencias beneficiosas sobre los retrasos y el crecimiento del transporte aéreo.

Dicho reglamento nace con el objetivo de regular la prestación de servicios por parte de los transportistas aéreos, optimizar la utilización del espacio aéreo común europeo, así como maximizar la interoperatividad entre las redes europeas de transporte. El objetivo principal de estos reglamentos es mejorar y reforzar la seguridad y reestructurar el espacio aéreo en función del tráfico y no de las fronteras nacionales.

El objetivo del Reglamento es reforzar las normas de seguridad actuales y la eficacia global de la circulación aérea general en Europa, optimizar la capacidad respondiendo a las necesidades de todos los usuarios del espacio aéreo y reducir los retrasos al máximo. El órgano encargado de la supervisión es el *Comité del Cielo Único*, encargado de asistir a la Comisión, que estará representado por dos miembros de cada Estado miembro y presidido por un representante de la Comisión.

El objetivo de dicho órgano es el de informar a la Comisión sobre aspectos técnicos a causa de la puesta en funcionamiento del cielo único europeo.

Paralelamente, se crea un órgano consultivo, representado por miembros de proveedores de servicios o transportistas, de asociaciones de usuarios, de los aeropuertos, de la industria aeronáutica y de las organizaciones profesionales de representación del personal.

Los objetivos de la Comisión son:

- Permitir la comparación y mejora de la prestación de servicios de navegación aérea;
- Ayudar a los proveedores de servicios de navegación aérea a prestar los servicios adecuados;
- Mejorar el proceso de consultas entre los usuarios del espacio aéreo, los proveedores de servicios de navegación aérea y los aeropuertos;
- Permitir la identificación y el fomento de las prácticas más idóneas, en particular la mejora de la seguridad, la eficacia y la capacidad.

La Unión Europea ha aprobado asimismo una serie de medidas que entrarán en vigor a partir de febrero de 2005 y que prevén proteger al consumidor, ofreciendo

garantías de indemnización de entre 250 y 600 euros a los pasajeros que sufran *overbooking* o retrasos importantes en sus vuelos.

5.GESTIÓN DE UNA AEROLÍNEA DE BAJO COSTE

El modelo de gestión operativa que recoge este proyecto sintetiza diferentes **plannificaciones estratégicas** que adoptan muchas compañías aéreas y explica un nuevo sistema de gestión que persigue recortar costes de explotación y administración con el fin de ser más competitivos en un mercado liberalizado o de libre competencia. Los puntos siguientes explican de forma teórica las grandes estrategias llevadas a cabo por las compañías aéreas. Hay que tener en cuenta que cada compañía es única y por ello, es posible que no todos los perfiles de empresa aérea se ajusten a esta clasificación. El objetivo por tanto es determinar las actuaciones estratégicas más destacadas a nivel general.

5.1. Creación y desarrollo

El desarrollo de las compañías de bajo coste en Europa se ha producido tras la liberalización del mercado de la Unión Europea. Este largo y complejo período comprende desde 1987 hasta 1997 y que ya he explicado anteriormente. El proceso se desarrolló en tres fases a lo largo de un periodo de 10 años y puso fin al viejo sistema en el que los horarios, tarifas y capacidad de asientos se controlaban a través de acuerdos bilaterales entre los Estados miembros. Desde 1997, cualquier compañía con un certificado de operador aéreo (AOC) válido en la UE, puede operar cualquier ruta de la región, incluidos los vuelos domésticos de un país distinto de su mercado de origen.²⁵

5.2. La flota

La flota aérea, aunque varía mucho dependiendo de la compañía, tiende a ser moderna y eficiente. La estrategia de adquisición es una combinación entre aviones en propiedad y aviones arrendados a otras compañías, *leasing*. La Flota de Ryanair –aerolínea irlandesa- se caracteriza por utilizar aviones ya utilizados por otras compañías. Cabe decir también que Ryanair es quizá la aerolínea de bajo coste europea más agresiva a la hora de aplicar políticas de reducción de costes administrativos.

La industria aeronáutica internacional ha mejorado considerablemente sus productos, así la nueva flota de Airbus y Boeing²⁶ proporciona a las aerolíneas de bajo coste nuevos jets, cuyo consumo de combustible es muy reducido, silencioso,

²⁵ Fuente: AENA, 2003. Informes públicos.

²⁶ Principales fabricantes de la Industria aeronáutica europea y norteamericana respectivamente.

seguros, requieren menos mantenimiento y también consiguen ser menos contaminantes. Los principales modelos son el Boeing 737²⁷ (de 149 asientos) o el 747-800²⁸ (de 184 asientos) y el Airbus 319²⁹ (de 150 asientos) o el Airbus 320 (de 180 plazas)³⁰.

Los aviones adquiridos por las compañías de bajo coste se caracterizan por ser modelos pequeños, con un número de asientos que oscila entre 100 y 200 pasajeros. Estos aviones consumen aún menos, y por otro lado, si se gestionan las ventas eficientemente es relativamente fácil ocupar y vender todos los billetes, y maximizar así las ventas, reduciendo costes. Para gestionar eficazmente la flota adquirida, muchas aerolíneas subcontratan servicios para el mantenimiento, las pruebas de rendimiento y de seguridad de los aviones. Todos estos procesos de controles se deben ejecutar de acuerdo a la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea, Artículo 35 (Obligaciones específicas de las entidades de diseño, producción y mantenimiento de las aeronaves y productos aeronáuticos) y Artículo 37 (Obligaciones específicas de las compañías aéreas y empresas de trabajos aéreos). Para ahorrar costes, efectivamente se deberán cuidar y revisar estos subcontratos para asegurar que se está siguiendo la premisa establecida anteriormente de **Alta Calidad a Bajo Coste**.

5.3. Estructura de las rutas

La gestión de las aerolíneas de bajo coste fija su punto de mira en los *Márgenes*, pues son el elemento clave de gestión que hará a la compañía próspera en el tiempo. Los costes de gestión y administración se deben fijar, reduciéndolos al mínimo posible. Una de las medidas de reducción de estos costes de administración es la de alejarse de los aeropuertos principales europeos, ya que cobran muchas tasas, así pues se debe centrar su operación en aeropuertos secundarios, que suelen estar a media hora o una hora de los centros de las ciudades europeas, para reducir así impuestos y peajes.

Dado que al cliente final le interesa aproximarse al centro urbano de la ciudad, estos aeropuertos secundarios tienen que ser accesibles y atractivos para el viajero, por ello las aerolíneas diversifican sus servicios, subcontratando un servicio de desplazamiento en Bus Aeropuerto-Centro Ciudad. Así por ejemplo Ryanair e Easyjet operan en el aeropuerto de Luton (Londres), en lugar de Heathrow (Londres), ya que las tasas son menores y les permite mayor margen para reducir los billetes. Igualmente Ryanair vuela al aeropuerto de Girona (Barcelona), en lugar de a El Prat (Barcelona). Para el consumidor final que vuela con Ryanair le es mucho más barato

27 Fuente: www.easyjet.com. Modelo de avión de Easyjet.

28 Fuente: www.airberlin.com "perfil de la empresa/flota". Modelo de avión de Air Berlin.

29 Fuente: www.easyjet.com. Modelo de avión de Easyjet.

30 Fuente: www.vueling.com "flota". Modelo de avión de Vueling.

volar con Ryanair, Girona-Luton utilizando el servicio de bus Ryanair de Plaza Tetuán Barcelona hasta el Aeropuerto de Girona, a cargo extra de clientes.

Otra estrategia que suelen adoptar las aerolíneas low cost, clave para su gestión de reducción de costes, es la de fijar las rutas de toda la compañía en una misma ciudad, que sirva de central base de operaciones. Así *Vueling.com* opera desde la ciudad de Barcelona. Todos sus trabajadores se hospedan en esta ciudad y así ahorran en alojamiento de tripulación y parking de aviones.

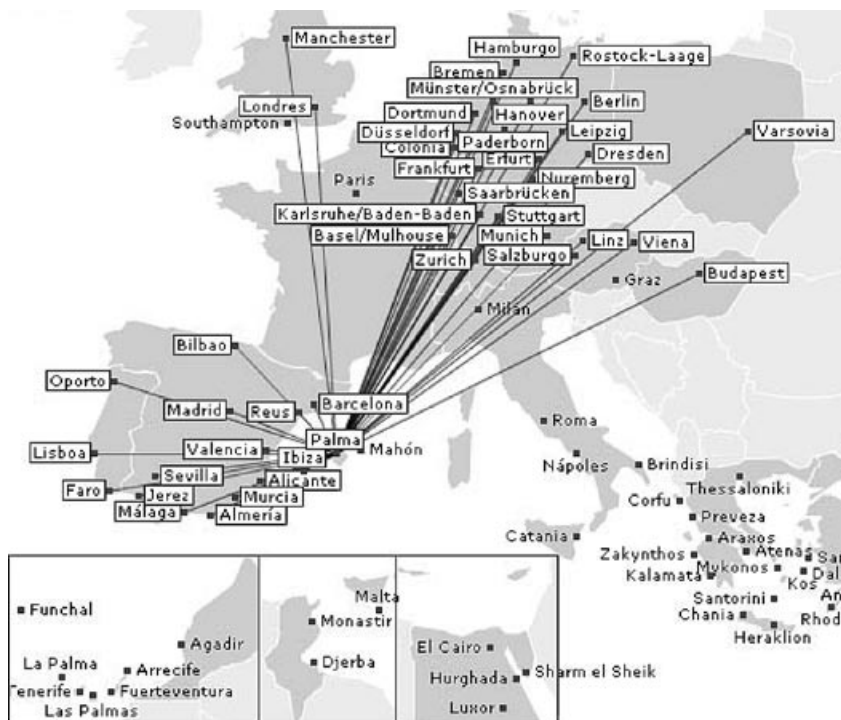
Durante toda la historia de los objetivos de las aerolíneas de *bajo coste*, la gestión ha experimentado diversos comportamientos dentro de este apartado de *"transportar al cliente al destino que desea"*. Estas etapas son:

- Hacia los años 70, el objetivo de la gestión era *"producir orientados hacia donde nos interesa como transportistas"*, esto permite maximizar la eficiencia de la empresa, pero tiene el inconveniente de que el consumidor final es el que se siente perjudicado, y por ello el propio cliente puede estar en desacuerdo con la empresa y el trazado de sus rutas. Esta medida significaba *"transportar al cliente donde nos interesa"*.
- En los años 80, la tendencia fue la de *"orientación del cliente allí donde lo solicita"*, lo que significa que el cliente satisface todas sus necesidades, pero la empresa incrementa sus costes y no consigue maximizar sus beneficios. Esta medida significaba *"llevar al cliente donde él quisiera y cuando quisiera"*.
- Finalmente la tendencia de los 90 fue la de buscar un equilibrio entre los deseos y necesidades de los clientes y la maximización de los beneficios por parte de la empresa, y la satisfacción del cliente. Esta medida sería *"proporcionar la mejor alternativa que el cliente necesita, al mismo tiempo que la empresa consigue eficiencia en su producción"*.

En la práctica se denomina *"Hub"* o concentración de operaciones. Es una estrategia que consiste en concentrar operaciones en un punto intermedio entre los dos destinos (el de origen y el de destino), por el cual pasa gran parte del tráfico aéreo. El gráfico de la página siguiente muestra de forma clara la relación que tiene el aeropuerto de Palma de Mallorca con el sistema de rutas de la compañía Air Berlin³¹. En efecto, el Aeropuerto de Palma (PMI) sirve de "puente" entre la zona norte de Europa (Alemania, Austria, Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca, Polonia, Hungría, Suiza) con la zona sur occidental de Europa (España y Portugal).

31 Más información de la compañía en el desarrollo práctico del proyecto.

SIMULACIÓN ONLINE DE CONEXIONES ENTRE PALMA DE MALLORCA Y RESTO DE DESTINOS.³²



Y es precisamente ésta última medida la que se lleva a cabo en la actualidad. Ahí está la clave para garantizar el mejor resultado de la empresa: la de proporcionar al cliente el producto que él desea y necesita y hacer que ese producto sea rentable para la empresa. Esta política se conoce con el nombre de **Yield Management** (gestión del producto). Estrategia muy aceptada por las compañías aéreas de todas las categorías, así como las empresas turísticas y la industria hotelera.

La teoría del *Yield Management* persigue vender el producto al máximo precio posible. En la práctica se basan en ofrecer “*buen producto, a buen precio, a un buen cliente, en un buen momento*”. Esta maximización de la gestión de ventas ha sido

³² Fuente: www.airberlin.com.

posible gracias a las nuevas tecnologías, y a los sistemas de reservas conocidos como “*Computer Reservation System*” (CRS).

Las compañías aéreas de bajo coste suelen aplicar un gran número de tarifas diferentes –es la estrategia de “*Multiplicidad de tarifas del Yield Management*”–, con el fin de conseguir captar al cliente idóneo, para ofrecerle el producto que busca al mayor precio posible que está dispuesto a pagar. Por ello, si realizamos un seguimiento diario de las tarifas del billete aéreo, vemos que cada día cambia el precio del billete (por el mismo producto), en función de las ventas. Tradicionalmente con mayor antelación a la salida del vuelo, las compañías aplican tarifas más reducidas, mientras que a última hora suelen ser las más caras³³, como normal general.

Esta estrategia, sin embargo, contrasta mucho con las nuevas tendencias del viajero de los últimos años, un nuevo perfil de turista que prefiere reservar en el último minuto esperando las ofertas de última plaza. Ello implica estar siempre sujeto a la disponibilidad de plazas libres, y el riesgo de no encontrar billete. Las compañías de bajo coste conocen muy bien a este **nuevo perfil de cliente**, hasta ahora potencial, por ello han centrado especial atención en crear un nuevo sistema de reservas, que permita al cliente obtener **siempre precios bajos**. Para entender el sistema de ventas de estas compañías, hay que hablar de su sistema de tarifas. Utilizan un sistema muy simple, que permite a todos o casi todos los viajeros la posibilidad de comprar billetes a precios bajos.

Este sistema de tarificación simplificado consiste en fijar un precio muy bajo para una ruta determinada, de tal manera que todos los clientes de esa ruta pagarán el mismo precio, cosa que no ocurre en el sistema de ventas de una compañía tradicional, donde cada día los billetes cambian de precio. El caso de Ryanair es un claro ejemplo de ello, su estrategia de venta se centra en pequeños segmentos de mercado a los que desea captar, siempre a precios muy reducidos. Organizan rutas que se ajustan perfectamente con eventos deportivos, conferencias en otros países europeos, destinos de invierno para practicar el esquí o destinos estivales vacacionales conocidos del mediterráneo.

Internet es quizá el medio que ha permitido este cambio repentino. Esta nueva plataforma de venta permite al cliente conocer en tiempo real información como la disponibilidad, los precios, número de vuelo, horas de salida y compañías que vuelan al destino solicitado. Incluso algunas compañías muy recientes como Vueling.com permiten la reserva de asientos a bordo del avión desde el portal en el momento de la reserva. Este nuevo sistema de ventas, permite al cliente disponer de toda la información que desea, sin precisar la intermediación de agentes turísticos.

³³ Cabe decir que hay empresas especializadas en venta “último minuto” como www.lastminute.com, www.ofertasvuelos.net, www.itur.com.

5.4. Sistema de ventas

Las aerolíneas de bajo coste, al contrario de lo que se ha hecho creer, como compañías aéreas trabajan con intermediación turística. Aunque su táctica de ventas se centra mucho en la venta por Internet, a la que dedican su mayor y cuantiosa partida de promoción. Un claro ejemplo de ello es Ryanair, la compañía lleva adelante una agresiva política de marketing que hace que, por ejemplo, en su página web aseguren que son *“un 255% más baratos que Iberia”* y *“un 50% más baratos que EasyJet”*, su principal competidora³⁴, pero no debemos olvidar la importancia de los agentes turísticos, agencias de viajes y touroperadores que diseñan paquetes turísticos.

Las aerolíneas de bajo coste mantienen fuertes alianzas estratégicas con los agentes de viajes, pues les gestionan un gran número de sus ventas. El equipo directivo es, por tanto, consciente de la importancia que tiene todavía hoy el sector de los agentes de viajes, a pesar del reciente despegue de Internet como plataforma de venta sin intermediación. Por ello se dice que ninguna otra aerolínea puede asumir mejor el 8% de comisión a los agentes de viajes que las de bajo coste, pues mantienen un margen muy alto gracias a su política de **“Alta Calidad a Bajo Coste”**.

Sin embargo, esta aparente situación de privilegio en los márgenes, se ve contrastada con la promoción continua y *“agresiva”* que hacen las compañías de bajo coste en Internet, como medio básico de venta de billetes.

Asimismo, destaca la promoción de la marca con la **promoción del espacio online**. Por ello encontramos que en casi todos los aviones se dibuja una promoción de la imagen de la compañía, que casi siempre coincide con la dirección de Internet que deben visitar para hacer compras por Internet (direcciones con terminaciones *“.com”*). Por tanto asistimos a una revolución en la promoción, ya no es tan importante el logotipo sino que este logotipo sugiera un espacio online en Internet.



34 Fuente: Ignacio Fossati. Octubre 2003. Consumer.es

Otra ventaja muy importante a la hora de considerar una política de bajo coste es la de minimizar el bajo coste unitario. Así en temporada baja, cuando la competencia intenta agresivamente acaparar el mayor número de clientes de una aerolínea de bajo coste, es posible ser competitivos con una política de precios bajos.

5.5. Gestión de Recursos Humanos

En contra de lo que a priori podamos pensar, las compañías de bajo coste no ofrecen salarios bajos a sus empleados, todo lo contrario. Los trabajadores se sienten generalmente satisfechos con su salario. La política del departamento de recursos humanos de las aerolíneas de bajo coste comparte un mismo perfil ideal de trabajador: se trata de una persona joven, dedicada a su profesión, motivada, con ganas de trabajar y de compartir ideas en grupo, etc. Este perfil se muestra interesado por trabajar en una compañía de bajo coste, porque al tratarse de empresas de nueva creación siempre buscan ideas innovadoras, gente motivada, y saben que trabajar con ellos significa acaparar sinergias, mejorar su experiencia y el know-how de la empresa. Algunas empresas imparten cursos de calidad, reciclaje y formación para mejorar profesionalmente. Por otra parte a este perfil de trabajador joven se le exige una flexibilidad considerable, y al mismo tiempo, que tenga la capacidad de adaptación y movilidad a nuevos entornos laborales (como por ejemplo, un desplazamiento a un país extranjero, con la implicación de bases en ciudades europeas); y por otra parte, el trabajador es consciente de que si la empresa pide flexibilidad, ésta debe ser flexible recíprocamente con el trabajador. Pero quizá lo más destacable es la filosofía de la empresa, y en este caso también la política del departamento de recursos humanos, son tres premisas claves para alcanzar el éxito.

Los objetivos de la empresa para conseguir el éxito son tres elementos básicos, que se representan gráficamente en el esquema siguiente³⁵:



35 Fuente: <http://www.lac.no/lowcostpage.html> . Esquema de elaboración propia.

Como se aprecia en el esquema, la relación entre la empresa y los tres elementos clave es recíproca, es decir: por un lado la empresa, mediante su gestión de calidad, tiene que satisfacer a los clientes (la satisfacción del cliente es la mejor prueba de la gestión de calidad de la empresa), a los trabajadores (pues toda empresa que busque calidad tiene un compromiso social con sus trabajadores) y a los propietarios (mediante los buenos resultados obtenidos en los ejercicios económicos). Pero por otro lado, para conseguir los objetivos planificados por la empresa, los clientes tienen que ser los adecuados, los trabajadores deben pertenecer a ese perfil profesional diseñado, y los socios deben apoyar las decisiones del equipo gestor.

Por ello, es muy importante que no se destruya esta relación recíproca, de lo contrario la buena situación de la empresa y su perduración en el tiempo se verán afectados en el futuro.

Es importante transmitir el mensaje de que trabajar en una compañía de bajo coste también puede ser un buen lugar para trabajar. Esto quiere decir que deben destruir los tópicos como el de que "las compañías de la bajo coste no son seguras", ya que en aspectos como seguridad y calidad del servicio pueden ser tan buenos o mejores que una compañía tradicional o de bandera. Y con la seguridad, transmitir asimismo el mensaje de que trabajar en una compañía aérea de bajo coste es motivo de prestigio y de ambición profesional, porque como profesionales, las aerolíneas de bajo coste también buscan ofrecer calidad.

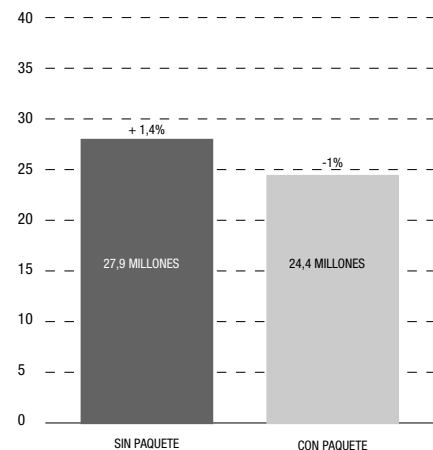
Es relativamente fácil dar a conocer una nueva compañía aérea especialmente si se trata de una de bajo coste. Los medios y la prensa se interesan por el tema. De este modo, en muy poco tiempo, esta empresa se vuelve muy popular, la gente hablará de sus tarifas baratas, de su calidad y de su trato personal y amistoso; precisamente eso es lo que hará que un cliente vuelva a confiar en la compañía.

5.6. Perfil del turista de bajo coste

En los últimos años se ha ido observando cómo el perfil del viajero clásico ha ido cambiando a gran velocidad. A continuación se explican cuáles han sido las causas y cuáles son las nuevas características de este nuevo segmento de viajeros "bajo coste", al que ya se suman gran cantidad de los turistas que llegan a España.

Principalmente la revolución de los sistemas de información, Internet y el impacto de las compañías de bajo coste, han sido los dos factores determinantes que han desestabilizado el sector, llegando incluso más allá, abarcando desde el desarrollo del turismo fuera de temporada a la promoción de ciudades de mediano tamaño. La nueva tendencia es tal que se habla ya de la posibilidad de que el turista "esté desertando la carretera" (medio más común de viajar) debido a que las compañías de bajo coste facilitan la comunicación interregional y acortan el tiempo de viaje.

LLEGADAS DE TURISTAS PROCEDENTES DEL EXTRANJERO SEGÚN FORMA DE ORGANIZACIÓN. AÑO 2003



Fuente: Movimientos Turísticos en fronteras (Frontur). IET

El nuevo perfil del viajero es el de un turista independiente, que fracciona sus vacaciones y decide a última hora cuándo viajar. En general aumenta la tendencia a reservar los servicios turísticos por separado (ver gráfico de la izquierda³⁶). La modalidad "hágalo usted mismo" gana al sistema tradicional del "paquete", según datos obtenidos de informes de 2003 elaborados por el Instituto de Estudios Turísticos.

Según recientes publicaciones de AENA no es únicamente el "estudiante" o "mochilero" el turista que utiliza el servicio de bajo coste sino que "El perfil de turista que utiliza los servicios "bajo coste" es el de un ejecutivo o turista menor de 50 años".

Las compañías de bajo coste ofrecen servicios básicos y esa sencillez es la que facilita el viaje al perfil de ejecutivo, quienes son ya clientes habituales. De acuerdo con las características ya explicadas, vuelan a destinos regionales y a aeropuertos secundarios. El cliente de negocios tiene experiencia en vuelos, sabe los problemas de volar a grandes aeropuertos internacionales. Estos aeropuertos tienen menos tráfico aéreo y al estar menos congestionados permiten ofrecer mayor puntualidad, menor tiempo de espera en facturación, menores colas en los controles de la policía, etc. En definitiva, les permite disponer de mayor tiempo para trabajar cuando se encuentran viajando.

Por otro lado, estas compañías ofrecen productos flexibles para un cliente dinámico. Centran su punto de mira en el nuevo segmento de clientes que viaja por motivos de placer y permanece pocos días en el destino. Son clientes con poder adquisitivo alto, extremadamente susceptibles a la variación en el precio del billete, que prefieren destinar mayor presupuesto del viaje en el destino que en el medio de transporte. Este perfil de cliente realiza muchos viajes a lo largo del año, por ello busca billetes a precios bajos, que no impliquen un gasto excesivo

36 Gráfico. Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, 2003. Movimientos Turísticos en Fronteras.

para una estancia de fin de semana. Suele comprar en el último minuto, o los días previos al viaje.

Las compañías de bajo coste no llevan a cabo ninguna política de marketing dirigida a una fidelización del cliente, son costes caros y prescindibles. No obstante, entienden que el cliente que compra por Internet y busca "low cost" debe dejarse atraer por los precios, y no por las promociones, que después resultan caras. Lo que las hace ser tan competitivas es que ellas pueden captar a los clientes "infieles" de las compañías tradicionales.

6. DESARROLLO PRÁCTICO Y ANÁLISIS DE LA OFERTA

6.1. Clasificación a partir de casos prácticos: justificación previa.

La elección de las compañías aéreas propuestas por este estudio surge tras el análisis de la oferta en el mercado europeo. Son muchas las compañías aéreas que operan en el continente (actualmente 180 compañías aproximadamente) y cada año asistimos a la aparición de un número importante de nuevas, pues el sector aéreo específico de "bajo coste" está en plena expansión.

Como ya se ha mencionado, son múltiples las causas que han facilitado el desarrollo de esta nueva modalidad de empresa que compite tanto con las compañías aéreas tradicionales como las de reciente creación. Uno de los objetivos que me planteé al inicio de este proyecto ha sido el de llevar a cabo un análisis para poder clasificar, en la medida de lo posible, y teniendo en cuenta las variables precio, capacidad, desarrollo de rutas y presencia en los países, la oferta existente en las Illes Balears.

No es fácil clasificar modelos de empresa, especialmente la aérea, ya que se encuentra muy estandarizada y en la que encontramos que la propia oferta imita innovaciones puntuales, precios ofrecidos, nivel de calidad y de servicios gratis o con cargo adicional, etc. Nos hallamos pues, en un entorno muy hostil. Los propios empresarios reconocen estar en un entorno constantemente cambiante en el que todos luchan contra todos. Se trata de empresas con mucha capitalización y un gran número de recursos humanos, donde la innovación tecnológica de sus activos es imprescindible para ser competitivo (aeronaves y recursos informáticos/tecnológicos), los medios de comercialización son de cada vez más agresivos -ya no sólo por venta directa a través de Internet, sino estando presente en multitud de portales que ofrecen vuelos baratos o ofertas de último minuto-. Se le da mucha más importancia al posicionamiento web, que al tradicional posicionamiento-cliente, es decir: estar presente en cuantos más portales de Internet, re-

ferencias y recomendaciones. Ello hace que las alianzas sean de vital importancia para mantenerse bien posicionado.

Y por ello propongo una primera de clasificación, a partir de casos prácticos de compañías que actualmente operan en las Islas Baleares, cuyas estrategias muy diversas las diferencian operativamente del resto, mediante la integración vertical, diferenciación, alianzas estratégicas o simplemente acuerdos comerciales muy frecuentes en las empresas globalizadas del siglo XXI.

Las aerolíneas seleccionadas son:

- Ryanair
- Easyjet
- Sterling
- Regional Wings
- Germanwings
- Vueling
- Air Berlin

Y una segunda clasificación de todas las aerolíneas europeas más relevantes en el sector, y que opera entre aeropuertos europeos, pues ya existe un número considerable de aerolíneas europeas que se especializan en vuelos transatlánticos.

6.1.1. Ryanair

Fue la primera y es actualmente líder del "bajo coste" convencional, fue la innovadora tras *Southwest Airlines* –primera compañía de bajo coste americana- y **hoy es líder en precios en Europa indiscutiblemente**, siendo un 60% más barata que Easyjet y un 200% que las compañías aéreas tradicionales.

Su éxito: captar la atención de los consumidores, ya sea con propagandas negativas y más concretamente con manifestaciones ilegales, como la llevada a cabo en el Aeropuerto de Reus, el día del estreno de la línea Reus-Londres. La compañía regalaba un billete a todos los turistas que exhibieran pancartas con publicidad negativa de IBERIA³⁷. Esta curiosa e ilegal forma de manifestarse es un atentado a la libre competencia, puesto que se está haciendo propaganda negativa, y es además el espíritu de Ryanair, que refleja de forma casi "exagerada" la imagen de la compañía a la hora de "quebrantar reglas impuestas".

A pesar de las continuas subidas de precio del petróleo, este modelo de aerolínea se caracteriza por ser el que ofrece las tarifas más baratas del mercado, rozando incluso el precio "cero" del billete, más tasas e impuestos.

³⁷ Fuente: programa de televisión "En Directe", emitido por TVC3, el día 13 de enero de 2005.

Ryanair nació con la liberalización del mercado en el Reino Unido e Irlanda (liberalización que se produjo 10 años antes que la europea). Por ello se puede afirmar que Ryanair fue la primera aerolínea de bajo coste en Europa. Comenzó a volar en 1985³⁸ con el lanzamiento de un vuelo diario entre el aeropuerto de Waterford, en el sureste de Irlanda, y el aeropuerto de Gatwick en Londres. El vuelo era realizado por un turbohélice con capacidad para 15 pasajeros. La compañía se había comprometido a realizar vuelos baratos y a hacer posible para que todo el mundo, en Irlanda y en el Reino Unido pudiera viajar en avión (no solamente los ricos). El primer año, los 57 empleados de la compañía transportaron unos 5.000 pasajeros en su ruta única. Fue la primera compañía creada con el objetivo de ofrecer vuelos domésticos a precios bajos introduciendo el término “*low cost/sin lujos*”.

El nuevo modelo, estaba basado en el americano de *SouthWest Airlines*, primera compañía de bajo coste en el mundo. Se eliminaron rutas que no eran rentables y se inauguraron otras nuevas, reduciendo además todas las rutas restantes. El objetivo siempre reducir los costes al máximo posible.

En 1997 se liberaliza el mercado aéreo en Europa y Ryanair aprovecha para crear nuevas rutas conectando Dublín y Londres con Oslo, París, Bruselas y ciudades turísticas del sur de Francia. Más tarde llegaría a España y al aeropuerto de Girona, donde instaló una futura base de operaciones, siempre ofreciendo tarifas un 50% más baratas que las compañías tradicionales, lo que la convierte en una de las aerolíneas de bajo coste más competitivas del sector.

La estrategia de Ryanair es la de **negociar** duramente con sus proveedores, autoridades locales o regionales a fin de obtener algún tipo de subvención o ayuda. Si éste se opone, la compañía hace publicidad negativa de él, declarando que se opone a una aerolínea que facilita que “todo el mundo” pueda volar a precios asequibles. Si el problema no se soluciona, hará todavía más publicidad de ello, llegando incluso a entidades nacionales y ministerios, hasta conseguir sus objetivos y los consigue.

La compañía vuela a aeropuertos regionales-secundarios, pero no vuela actualmente a Baleares. Fue la primera que adoptó esta nueva medida en Europa arriesgándose a volar a zonas obsoletas y de poco interés turístico, que después han resurgido como destinos turísticos de moda como lo es ahora el sur de Francia y el Mediterráneo occidental.

La venta por Internet es importante para Ryanair, aunque ésta sólo represente alrededor del 20% de todas sus ventas. A lo largo de los años se observa cómo

³⁸ Fuente: *Historia Ryanair* en www.ryanair.com

ha ido adaptando su portal virtual a las nuevas necesidades de los usuarios, haciéndolo más accesible con mayor número de idiomas, dando mayor información de la empresa y haciendo de su sistema de ventas, una herramienta útil y sencilla de utilizar.

La polémica ha ido acompañada a esta aerolínea desde su comienzo. Continuamente aparecen en prensa referencias a sus continuas irregularidades tanto en su gestión como en la gestión de sus recursos humanos. Lo más reciente: la página web de protesta y denuncia que han publicado sus empleados y que advierte de las continuas irregularidades y amenazas a las que son sometidos (www.ryan-be-fair.org), portal que actualmente está disponible en multitud de idiomas, incluso en español. Y como indica su propio dominio “*ryan-be-fair*” piden a la compañía que sea justa.

6.1.2. Easyjet

Easyjet es, tras analizar la oferta y en mi opinión, el mejor ejemplo de compañía aérea que da mucha importancia a la estrategia de marketing y que siempre ha buscado la integración vertical de servicios para dar a conocer esa marca “*EASY*”, con capacidad de crecimiento de su producto y mejora de su posicionamiento en el consumidor como una empresa que ofrece **servicios accesibles** para todo tipo de públicos.

Easyjet empezó a volar en 1995, diez años después que su principal competidor, Ryanair. El crecimiento de esta compañía ha sido espectacular, alcanzando su punto álgido en el año 2002 con la adquisición de su competidora *GO Airlines*.

Desde su portal de Internet, su estrategia de ventas consiste en la sencillez de su estructura tarifaria, ya que ofrece una tarifa inicial e incrementa el precio a medida que aumenta la demanda. La compañía tiene una red multibase, de punto a punto en zonas densas de tráfico, de forma que pone fin a la dependencia en una sola base aeroportuaria y crea competencia a nivel local.

El producto ofrecido por Easyjet es estrictamente el básico: “un contrato de transporte aéreo sin extras”. Pero sin embargo Easyjet es el tipo de compañía que hace competencia directa con las grandes competidoras: las compañías tradicionales, ya que vuela tanto a aeropuertos regionales como a principales en Europa. Permite a los clientes ahorrarse hasta un 60% en el precio del billete, realizando la misma ruta.

Este tipo de aerolínea se caracteriza por el número de ventas por Internet que produce y factura anualmente. A continuación se muestra una gráfica de los ingresos y beneficios netos de su actividad.

Entre los años 1998 y 2004 se observa un incremento de los beneficios totales muy elevado. El incremento continuo de sus rutas y por lo tanto de su capacidad productiva, le permite competir duramente en costes, ganando cuota de mercado en Europa y poder destinar recursos a mejora de la imagen, a diversificar la marca EASY, e incluso a absorber competidores. El aeropuerto de mayor presencia de Easyjet es Luton-London, en el Reino Unido. Y es Easyjet y no una compañía tradicional, la que presenta niveles de crecimiento asombrosos.

INFORMACION FINANCIERA EASYJET³⁹

Año (hasta fin Sept)	Ingresos (£m)	Beneficios (£m)
1998	77.0	5.9
1999	139.8	1.3
2000	263.7	22.1
2001	356.9	40.1
2002	552.0	71.6
2003	932.0	52.0
2004	1.091.0	62.2

Pero lo que hace diferente a esta aerolínea de las demás es sin duda, su estrategia de integración vertical de sus servicios, llegando incluso a la diversificación en gamas de productos "easy".

Las integraciones verticales más destacadas son "easyHotel", portal especializado en la reserva de noches de alojamientos turísticos económicos en capitales europeas y zonas de vacaciones, "easyjetSKI", servicios especializados en la comercialización de hoteles de zonas de ski, "easyCar", portal que ofrece alquileres de coches muy económicos, "easyParking" la última novedad que consiste en ofrecer parkings más baratos en aeropuertos que las tarifas de los propios aeropuertos, y finalmente "easyBus" servicio de transporte de Bus que conecta a el aeropuerto de Luton-Londres con Hendon Center (estación de metro de Londres, situada a 25 minutos del centro). En cuanto a ejemplo de diversificación de producto existe "easyInternet", establecimientos que combinan los servicios de una cafetería con un valor añadido: ofrecen conexión a Internet a un módico precio, disponible en grandes ciudades⁴⁰ europeas. El último lanzamiento de la cadena EASY será el

39 Fuente: EASYJET. http://www.easyjet.com/ES/Conocanos/Dossier/infopack_financialinfo.html

40 Un caso práctico de easyInternet lo encontramos en las Ramblas de Barcelona.

"easyCruise" que todavía está en fase de diseño y creación y ofrecerá a sus clientes servicios de cruceros por el Mediterráneo y el Canal de la Mancha.

6.1.3. Sterling

Es la compañía aérea de bajo coste más importante de los Países Nórdicos. Fundada en 1962, la sueca compañía aérea *Sterling* es hoy una de las compañías aéreas con más veteranía en el sector europeo. En 1993 y tras 30 años de operación se declara en quiebra. Nace entonces la nueva *Sterling European Airlines*, con un modesto capital, 3 aeronaves y 182 trabajadores. La compañía ASA compra el 90% de las acciones de *Sterling* en 1999 y pasa a ser de propiedad noruega.

En el año 2000 llega a España y concretamente establece rutas con Málaga y Alicante. Pero no será hasta 2002 cuando adopta una estrategia de low-cost airline. Actualmente la aerolínea ha expandido sus rutas y ofrece billetes a precio muy reducido, con tan sólo 8 aviones. Hoy vuela a Palma de Mallorca y es competencia directa con Spanair, compañía especializada en la ruta España-Países Nórdicos.

6.1.4. Regional Wings

Regional Wings es una aerolínea de capital mallorquín que nace con el objetivo de liderar las rutas interislas en Baleares. Su sistema de gestión cuenta con la experiencia y el respaldo del grupo Meditair, que dispone ya de otras empresas de reconocido prestigio en Balears.

La aerolínea tenía previsto empezar a comercializar sus billetes para operar sus vuelos en enero de 2005, pero no fue posible, por lo que la fecha fue aplazada a marzo y después a mayo de 2005. Uno de los motivos que ha dado la propia dirección ha sido que no han podido contar con esos aviones para operar.

La compañía nace con la intención de ofrecer un servicio de alta calidad a un precio razonable, como han declarado recientemente en prensa. Esperan poder vender sus billetes a un precio no superior a 68€ y explican su intención de que este servicio sea para los residentes principalmente, pudiendo volar naturalmente los turistas interesados, pero declaran que la idea nace para satisfacer una necesidad en la sociedad balear, ya que ninguna otra aerolínea ofrece un servicio regular tan competitivo.

En este momento, su página Web no está operativa y la comercialización de sus billetes paralizada a la espera de recibir esos aviones, para poder poner en marcha las rutas⁴¹.

41 Última actualización: 28 de mayo de 2005.

6.1.5. Germanwings – Central Wings

Germanwings llegó a España el 5 de noviembre de 2002⁴². Nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de ciertos consumidores, que en un principio vuelan a/desde Alemania a España, captando un segmento de la demanda muy concreto y que ofrece servicios de alta calidad a un precio muy razonable. Al pertenecer al grupo *Eurowings*, el consumidor sabe que detrás de esta joven empresa está la garantía de un gran grupo aéreo, al que también pertenece *Lufthansa*.

Desde su nacimiento, ofreciendo billetes desde 29€, ha tenido mucha aceptación en el mercado y en poco tiempo *Germanwings* ha aumentado el número de sus operaciones. Hoy es un punto de referencia en el consumidor europeo y es competencia directa de Air Berlin, aunque el sistema de tarifas varía bastante entre una y otra, siendo la de Germanwings mucho más simple, casi idéntica a la de Easyjet.

Germanwings.com es una aerolínea alemana moderna con sede en el aeropuerto regional de Colonia llamado Bonn-Cologne. Germanwings GmbH es 100% subsidiaria de la empresa Eurowings Luftverkehrs AG, a la que pertenece también Deutsche Lufthansa AG⁴³. La aerolínea tradicional Lufthansa es una de las más importantes en toda Europa, gracias a su presencia destacada en el aeropuerto internacional de Frankfurt en Alemania.

Sus dos principales bases de operaciones son los aeropuertos alemanes de Colonia-Bonn y el de Stuttgart. Desde Mallorca podemos volar hacia estos dos destinos. No son aeropuertos principales, pero se encuentran bien comunicados con las principales ciudades, lo que los hace muy accesibles.

Es interesante comprobar cómo con tan sólo 5 jets Airbus esta compañía puede conectar tantos destinos europeos. Estas previsiones de vuelos se renuevan y actualizan cada semana. Su compromiso de calidad con el cliente es una política de precios al estilo "easyjet" que consiste en: a mayor antelación, menor es el precio del billete, e insisten en la anticipación en la reserva, para optar a la posibilidad de volar por toda Europa a 19€.

Tienen un firme compromiso de calidad y con la limpieza a bordo, que como ya se ha explicado anteriormente, es posible la calidad a bajo precio. Afirman que: *"nuestros clientes pueden prescindir de catering costosos pero no de limpieza"*. Insisten mucho en la seguridad de sus efectivos y del trato personalizado, mostradores de información y atención al cliente, porque declaran *"volar es una cuestión de confianza"*.

42 Fuente: <http://www.expansion.es/edicion/noticia/0,2458,204175,00.html>

43 Fuente: www.germanwings.com Datos sobre la empresa.

Germanwings, pertenece al grupo Eurowings Luftverkehrs AG,⁴⁴ uno de los grupos aéreos que más crece de forma vertical en la actualidad. Posee el 100% acciones de Germanwings, casi el 25% de las acciones de Lufthansa y mantiene acuerdos de colaboración y parte de la gestión de Central Wings entre otros.

Representa por tanto uno de los mejores ejemplos de concentración de capitales en empresas aéreas de Europa.

6.1.6. Vueling

Vueling es, sin duda, junto con Easyjet, la compañía aérea que destina más recursos y esfuerzos para diferenciarse del resto de servicios de transporte aéreo que existen en el mercado. Si bien es cierto que es una compañía aérea muy joven. Desde su creación, ha sido fiel a su misión de atención personal al cliente, bajo un trato personal de "tú a tú" y agradable. No dispone de atenciones especiales como catering a bordo gratuito o prensa, pero sí ofrece a sus clientes una carta de snack bar muy económica, revista a bordo y por supuesto, unos precios en los billetes muy razonables.

Vueling es una compañía de **nueva creación** con base en Barcelona. El término "compañía aérea de nueva creación" es nuevo en el sector, y como explica el Sr. Lázaro Ros, Director General de la compañía, para la revista Hosteltur, es un término utilizado exclusivamente para diferenciarse de las compañías aéreas de bajo coste convencionales.

La misión de la empresa es la de unir la Ciudad condal con las principales ciudades europeas y del mediterráneo occidental, convirtiéndose en una compañía líder en calidad-precio. El producto *vueling.com* no es propiamente de "bajo coste", es un producto "innovador", de aerolínea moderna a precios bajos, podríamos decir que es una aerolínea con precios de compañía de bajo coste pero con servicios y calidad tradicionales⁴⁵. El propio director general, Sr. Lázaro Ros, en una entrevista ofrecida a la revista Hosteltur aclaraba: *"el término compañía de nueva creación lo hemos adoptado para diferenciarnos de las compañías aéreas de bajo coste"*. Y es que la principal ventaja competitiva de la compañía es ofrecer un servicio de alta calidad a un precio muy razonable.

Desde su constitución, se dispone de una alta inversión en flota moderna AirBus 320, que como ya se ha comentado, es un estándar en su categoría y permite ahorrar en mantenimiento.

44 Fuente: <http://www.agifors.org/studygrp/crewmgt/2001/airlinereview/EUROWINGS.pdf>

45 No se incluye en sus servicios el catering.

Ofrece servicios de calidad como un compromiso con el cliente por ofrecer billetes baratos. En declaraciones del propio equipo de Vueling: *“queríamos crear una aerolínea donde volar realmente se convirtiera en un placer, donde pagar menos no fuera equivalente a bajar de estándar en el servicio o comodidad, queríamos una aerolínea que fuera directa, honesta y fácil de usar. Una aerolínea que si te dice que hay billetes realmente baratos, es porque los tiene”*.

Esta aerolínea facilita una venta por Internet, hecho que hasta hace muy poco era la única forma de comercialización de sus billetes, de forma muy sencilla, tan sólo 3 pasos (clicks) para formalizar la reserva. Los clientes pueden elegir desde el propio portal el asiento que deseen⁴⁶, de acuerdo con la disponibilidad (tratándose pues de un servicio único en su categoría ya que la mayoría de aerolíneas de bajo coste simplifican la tarjeta de embarque y a veces ni siquiera se enumeran los asientos, como ocurre en Easyjet y en Ryanair). *Vueling.com* además ofrece descuentos a los residentes en las islas.

Uno de los aspectos que más llama la atención al cliente de Vueling es su trato personal y de “tú a tú”. Es un factor clave que percibe el cliente al aproximarse al mostrador de facturación o navegando en la web, pues la propia web está redactada para que vayas leyendo con la forma de “tú”. Esto contrasta con la *frialdad* y formalidad en el trato en las compañías tradicionales a sus clientes con el tratamiento de “Usted”, como sucede en Iberia, por ejemplo. Todo lo que rodea la marca Vueling es familiar, desde el propio diseño de la web, con colores fuertes y cuadros redondeados, al logotipo y la imagen corporativa con letras redondas y familiares.

Su campaña de marketing está dirigida a un público joven o de mediana edad (de entre 18 y 50), dinámico y que habitualmente compra por Internet. Detrás de la empresa, encontramos a profesionales reconocidos del sector con mucha experiencia.

6.1.7. Air Berlin

Desde un primer momento, me planteé la cuestión de incluir o no a Air Berlin en esta clasificación. Finalmente, me decanté por incluirla ya que tras analizar su sistema de gestión y su evolución en el tiempo, comprendí que no se trataba de una compañía aérea tradicional, a pesar de mantener los estándares de calidad y especiales atenciones al cliente. Es mucho más que todo lo que rodea a una compañía tradicional –yo diría que comercialmente se trata de una compañía tradicional que vende billetes a precios muy razonables-. Cuenta con un cliente fiel: el “turista residencial de nacionalidad alemana”, pero sin descartar segmentos. Fue una de

⁴⁶ Algunas compañías aéreas tradicionales ya ofrecen este servicio, como Spanair.

las primeras compañías aéreas en incorporar a su sistema de ventas la posibilidad de comercializar a través de Internet con un sistema de facturación muy sencillo. En apenas 5 *clicks* el cliente puede reservar su billete con total seguridad.

Air Berlin es una de las compañías aéreas que destaca por su capacidad de transformación e innovación continua, y ello se refleja en el producto que ofrece y en su anticipación a la demanda. Su adaptabilidad y flexibilidad a la demanda la han transformado completamente.

Air Berlin nace en 1979 como una compañía chárter vacacional que conecta Berlin-Tegel con Palma de Mallorca. Más tarde pasa a ser miembro de IATA e introduce vuelos regulares interregionales en Alemania y más tarde en Europa. En 2004 adquiere acciones de Lauda Air.

En 1998 se crea el llamado *“Mallorca Shuttle”*, que empieza a ofrecer vuelos diarios regulares desde Mallorca a Alemania, convirtiéndose en la primera compañía aérea que ofrece vuelos regulares a destinos turísticos. Y más tarde, en 2002 se incorpora el *“City Shuttle”* que conecta ciudades alemanas con principales destinos europeos. Y desde 2004 ofrece en *“Euro Shuttle”* servicio cuyo objetivo es concentrar todas las operaciones en Mallorca, a través del *Hub*, conectando todos los destinos europeos disponibles, de norte a sur. La estrategia de utilizar un sistema de concentración del tráfico (*Hub*), permite a la compañía ampliar la oferta al tiempo que reducen el riesgo.⁴⁷

Air Berlin vuela tanto a aeropuertos principales como secundarios. Fue la primera compañía alemana que voló desde aeropuertos marginales como Münster-Osnabrück, Nuremberg, Paderborn, Dresden o Dortmund, aeropuertos donde antes nadie llegaba.

Entre sus servicios de calidad se encuentra el de *“catering gratuito”* y el de *“prensa gratuita”*. Esto sorprende si tenemos en cuenta que Air Berlin es una de las compañías más económicas de su clase. Cuando las compañías tradicionales descartan ofrecer el servicio de catering a bordo, Air Berlin sigue ofreciendo este servicio, pese a las crisis, subidas del petróleo y a la dura competencia.

La aerolínea *“de tarifas bajas que ofrece servicios tradicionales”* defiende la importancia de Internet como un medio de venta muy importante, que facilita al cliente toda la información que desea saber para planear su vuelo. El volumen

⁴⁷ Fuente: Sr. A. Middelmann. Conferencia de día 4 de mayo de 2005. Donde el propio director de la compañía para España y Portugal nos lo explicó. Tuvo lugar en el auditorium de la Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.

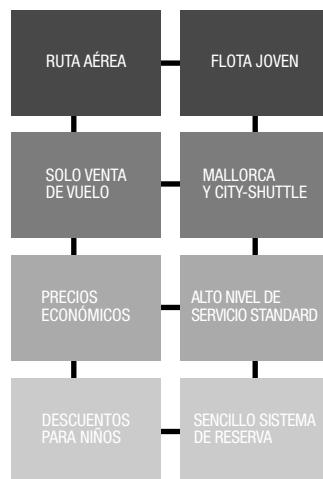
total de facturación en 2004 a través de Internet se sitúa en el 40%, estando muy por encima del de sus competidores. Por otro lado, Air Berlin es una aerolínea que vende billetes tanto a través de agencias de viajes como por Internet. Air Berlin trabaja con las agencias de viajes con una comisión fija, no porcentual, y ofrece un sistema de bonificación por facturación realizada.

El esquema de la derecha refleja los puntos clave de una buena gestión de calidad en un servicio de bajo coste, tratándose de una compañía tradicional, donde no se reduce la calidad, se ofrecen descuentos altos para niños y por supuesto, ofrece al cliente la conexión a través de multitud de aeropuertos europeos viajar a precios muy razonables.

Air Berlin es una aerolínea compleja a la hora de clasificarla, la incógnita surge con la posibilidad de si una compañía aérea de vuelos baratos que ofrece servicio de catering puede ser de bajo coste. En esencia, Air Berlin es una compañía tradicional (ya que ofrece servicios extras de muy alta calidad, la flota es muy joven, ofrece catering gratuito) aunque posee características propias de una compañía de bajo coste. Ello se refleja en su estructura de rutas: vuelan tanto a aeropuertos principales como secundarios, como el de Reus (España), Karlsruhe (Alemania) y tienen un sistema sencillo de reservas, la venta y comercialización de billetes está muy simplificada, intentando ser muy transparente y práctica.

Actualmente y desde su página web, la compañía aérea ofrece a sus clientes servicios de alojamiento, es decir que se trata de una estrategia de integración vertical, pues al crear un portal de venta de alojamiento, adjunto al tradicional de venta de billetes, está ofreciendo servicios propios de un tour operador.

En la propia página web de Air Berlin aparecen noticias de los resultados de la compañía y referente a la venta de estancias de alojamiento, hay informaciones que citan que ya vende hasta un 30% de sus billetes junto con un servicio de hotel, un cambio más en la tendencia del pasajero, que prescinde del tour operador a la hora de planificar sus vacaciones.



6.1.8. Iberia, Spanair, Air Europa y Air Nostrum.

Aunque se tratan de compañías aéreas tradicionales, me gustaría comentar la importancia del impacto que ha causado la entrada de las compañías aéreas de bajo coste en el mercado europeo. Una revolución tan impensada, que las compañías tradicionales han tenido que desde reestructurar sus aviones, a fin de obtener un mayor número de asientos por metro cuadrado, con el objetivo de ser competitivos, conservar su cuota de mercado, cuando no mejorarla, hasta hacer publicidad para ser la primera referencia cuando un cliente vaya a reservar su billete, bajo la fachada de garantías de puntualidad, compromiso de seguridad a bordo, experiencia, seriedad y valor añadido.

Son muchos los esfuerzos económicos y humanos que realizan las compañías aéreas tradicionales para actualizarse día a día, con el objetivo de ser competitivas y seguir siendo un referente seguro a la hora de comprar un billete de avión. Las estrategias que llevan a cabo son muchas y el objetivo siempre es el de proporcionar más servicios a bordo –para diferenciar su producto en calidad- y reorganizar sus aviones para ofrecer asientos competitivos. La última innovación: Spanair ofrece un elevado porcentaje de los asientos a 9, tasas excluidas. A la que también se suma Iberia, un mes después desde el inicio del lanzamiento de la oferta en febrero de 2005.

Las compañías aéreas tradicionales están cambiando a gran velocidad y uno de esos cambios se refleja el sistema de las estructuras tarifarias que para poder competir con las compañías de bajo coste, especialmente en los vuelos regionales, buscan la mayor flexibilidad y poder ofrecer precios razonables, especialmente en vuelos cortos. Es el caso de Iberia y de Spanair, que han aumentado el número de clientes de la clase “Business” o First Class de un 5% a un 35% del total de los billetes, quienes disfrutarán de servicios como catering gratuito, prensa gratuita y refrigerio a bordo y para los clientes con tarjeta de fidelización oro o plata “salas VIP” en determinados aeropuertos de España y mayor franquicia de equipaje (desde 60Kg hasta 30 KG frente a los 20Kg de la clase bajo coste).

Por otra parte, se suprime la denominación de clase “turista” o económica y se crea la nueva clase “low Cost”, por aspectos más comerciales que operacionales. Se consigue así reducir el precio del billete y poder ofrecer una alternativa de alta calidad con precios bajos. La nueva clase “low Cost” no dispondrá de catering ni prensa ni bebidas a bordo.

Esto puede explicarse sencillamente porque al aumentar el número de clientes “Business Avant Class” o de primera clase, cubren la mayoría de los costes, y pueden ofrecer billetes de bajo coste eliminando todos los “extras” a bordo. Las tarifas de bajo coste que ofrecen ambas compañías no han estimulado suficien-

temente la demanda en el mercado, ya que con la subida del precio del petróleo, ha aumentado el precio del billete, y por otro lado, los cargos de emisión de billete van de 8 a 15 euros, lo que incrementa considerablemente el precio final.

6.2. Análisis de la oferta: compañías aéreas europeas

El objetivo de este apartado es el de comparar mediante unas variables seleccionadas la relevancia de las diferentes compañías en las Islas Baleares y/o en otros destinos en España, siempre teniendo presente su nacionalidad y si pertenecen a otro grupo empresarial o compañía aérea. Los primeros resultados obtenidos intentan determinar el nivel de presencia en Baleares, así como en otros destinos españoles, entre los que destaca la Costa del Sol y la Costa Brava, siendo Barcelona la capital con mayor afluencia de rutas.

6.2.1. Lista Aerolíneas Europeas

La siguiente tabla⁴⁸ presenta las diferentes aerolíneas europeas que se caracterizan por ofrecer billetes a precios muy reducidos y vuelan entre en aeropuertos europeos, las señaladas en negrita son las estudiadas por este proyecto.

Aerolínea	Baleares	Otros destinos en España	Nacionalidad	Grupo al que pertenecen
Air 2000	Sí	Sí	Inglesa	First Choice
Aer Aran	No	No	Irlandesa	
Air Baltic	No	Sí	Latvia	
Air Berlin	Sí	Sí	Alemana	
Air Finland	No	Sí	Finlandesa	
Air Lingus	No	No	Irlandesa	
Air Luxor	No	No	Madeina	
Air Scotland	Sí	Sí	Escocesa	
Basic Air	Sí	Sí	Holandesa	Transavia.com
FlyBMI	Sí	Sí	Inglesa	British Mayland
Central wings	Sí	No	Polaco-alemana	Eurowings Luftverkehrs
DBA	No	No	Alemana	
Easyjet	Sí	Sí	Inglesa	

⁴⁸ Fuente: cheapflights.co.uk. Tabla de elaboración propia. Última actualización: mayo 2005.

Germania Express	No	Sí	Alemana	
Germanwings	Sí	Sí	Alemana	Eurowings Luftverkehrs
Hapag-Lloyd Express	Sí	Sí	Alemana	Hapag-Lloyd
Hellas Jet	No	No	Griega	
Helvetic Airlines	Sí	Sí	Suiza	
Jet2	Sí	Sí	Inglesa	
MyTravelLite	No	Sí	Inglesa	
Nordic Airlinck	No	Sí	Finlandesa	Finnair
Onur Air	No	No	Turca	
Ryanair	No	Sí	Irlandesa	
Sky-Europe	Sí	No	Húngara	
Smart Wings	Sí	Sí	Checa	
Sterling	Sí	Sí	Danesa	
Thomsonfly	Sí	Sí	Inglesa	
Virgin Express	Sí	Sí	Inglesa	Virgin
Fly VLM	No	No	Inglesa	
Vueling	Sí	Sí	Española	
Wizz Air	No	Sí	Inglesa	

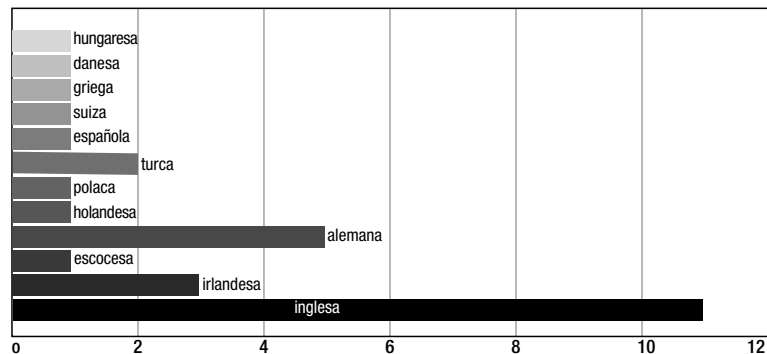
Sorprendentemente, la lista propuesta por este proyecto ha sido sometida a modificaciones en bastantes ocasiones en los últimos meses. Ello indica que, sin duda, es un **sector altamente cambiante**.

Desde el inicio de este proyecto hasta las últimas actualizaciones, ha habido compañías aéreas que realmente han incrementado mucho el número de sus rutas, el número de destinos a los que vuelan y la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda. Cabe destacar en especial dos aerolíneas que han venido realizando muchos esfuerzos económicos y humanos gracias a los cuales han incrementado su capacidad productiva (venta de billetes) en los últimos meses: por una parte Vueling, que ha incrementado de forma espectacular el número de sus rutas, especialmente desde Barcelona, Valencia y Bilbao y por otro lado Germanwings, que ha sufrido una gran transformación y desde enero, que sólo volaba desde Cologne-Bonn y Stuttgart a Palma de Mallorca, está presente en capitales como Madrid, Barcelona, París, Milán, Roma, Verona, Praga, Dublín, Edimburgo y muchas más.

Esto podría deberse a que ésta última ha absorbido muchas operaciones de la aerolínea Lufthansa (ambas pertenecientes al mismo grupo), especializada en vuelos de larga distancia y que conjuntamente ha reducido sus operaciones al estar inmersa en una importante crisis.

De los resultados obtenidos en la clasificación anterior, podemos analizar diversos gráficos. En primer lugar, el gráfico siguiente muestra la relación entre las diferentes nacionalidades de las compañías aéreas seleccionadas. Destacan especialmente y muy por encima de las demás, la nacionalidad inglesa, 11 compañías en total, de entre las que se encuentran las compañías aéreas más importantes de toda Europa por su fuerte capitalización y desarrollo de rutas como son *FlyBMI*, *Virgin Express* o *Easyjet* y porque se encuentran muy diversificadas, es el caso ya comentado de *Easyjet*. La segunda nacionalidad con mayor presencia es la alemana, que cuenta con un número importante de aerolíneas que operan en toda Europa, es el caso de *Germanwings* o *Air Berlin*. Y finalmente, el tercer grupo más numeroso son las aerolíneas irlandesas, de entre las que destacan *Air Lingus* y *Ryanair*.

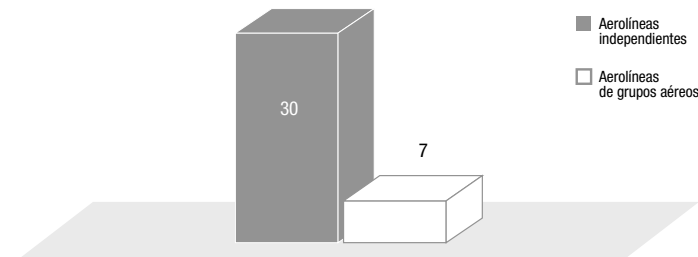
AEROLÍNEAS DE BAJO COSTE EUROPEAS



Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia

El segundo gráfico refleja la relación entre los diferentes sistemas de propiedad de las compañías aéreas previamente seleccionadas. Claramente se distingue un gran grupo de aerolíneas –en gris-, alrededor de 30, que no pertenece a ningún grupo aéreo que se conozca. Naturalmente se trata de sociedades anónimas en su mayoría. A su vez, por otro lado, un reducido grupo de compañías de diferentes nacionalidades –en blanco- representa con un total de 7, las compañías aéreas que pertenecen a grandes grupos aéreos, que a su vez poseen otras compañías

AEROLÍNEAS INDEPENDIENTES-GRUPOS AÉREOS

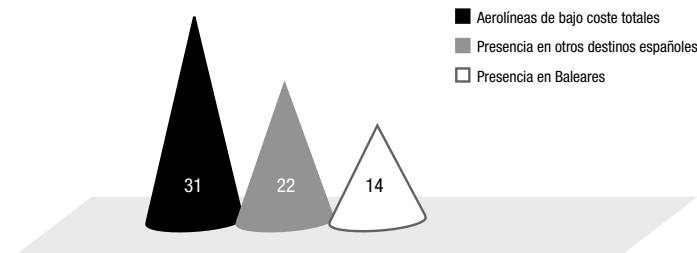


Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

(en su mayoría compañías tradicionales que buscan la integración vertical creando nuevas compañías para poder competir en precios y buscar la segmentación en la comercialización y las acciones publicitarias) y pertenecen a grandes grupos como *KLM* o *Eurowings Luftverkehrs AG* (grupo *Lufthansa*).

Quizá el gráfico más interesante para responder a la hipótesis planteada en el inicio de este proyecto, es el tercer gráfico, que muestra la relación entre las aerolíneas total europeas y las que están presentes en España y por supuesto en Baleares. El cono negro representa la totalidad de las compañías, el cono color blanco representa el total de líneas aéreas que ofrecen vuelos a Mallorca, (14 compañías) y finalmente el cono gris refleja la totalidad de las compañías aéreas que, sin volar a Baleares, está presente en otros destinos españoles, siendo las capitales de Barcelona y Málaga las que tienen más regularidad de vuelos.

PRESENCIA DE LAS AEROLÍNEAS EN DESTINOS TURÍSTICOS DE ESPAÑA



Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

6.3. Análisis de portales Web

Aunque el objetivo de este proyecto no es el de analizar los diferentes sistemas de promoción y comercialización utilizados por las aerolíneas de bajo coste, resulta casi imposible no hacer una referencia, aunque breve, de análisis de portales Web y a la importancia de Internet en las estrategias de marketing y comercialización de dichas compañías aéreas.

Por ello, propongo un pequeño análisis –desde un punto de vista particular– que sirva para entender diferentes aspectos que puedan llevar a reforzar o a desmentir la hipótesis inicial de “consolidación de nuevos flujos turísticos”, pues analizando los idiomas en los que está traducido el portal Web, por ejemplo, puede ser una conclusión clave para entender su promoción. Los criterios utilizados en el análisis, por tanto, no se basarán en aspectos técnicos o informáticos.

6.3.1 Justificación de criterios utilizados

A continuación se explican y se justifican los criterios utilizados para el análisis.

- **Número de clicks:** es el número de pasos que debe seguir el cliente antes para formalizar la reserva, que será un instrumento esencial para entender el grado de complejidad a la hora de hacer reservas online. Un número excesivo de *clicks* resulta contraproducente ya que supone un exceso de fases burocráticas. El ideal se situaría entre 3 y 7 *clicks*.
- **Idiomas:** información imprescindible para analizar a qué público se dirigen, también es un método para investigar métodos de segmentación de mercado. En este apartado, se hará especial mención a si disponen de traducción al castellano y al catalán, factor que ayudará a afirmar o desmentir la hipótesis inicial de “un nuevo flujo turístico del sur al norte de Europa”.
- **Nivel de transmisión de información:** se trata de analizar qué mensaje e información especial se quiere transmitir al cliente, y por ello se considerará una buena transmisión de información en aquellas webs cuyo objetivo sea claro y directo: el de inducir al cliente a que reserve por Internet. Propongo tres valores diferentes que no quieren ser mejor o peor, sencillamente focalizan su acción de información a un objetivo en concreto. La jerarquía de valoración sería:

- **Básica:** donde existe un sistema de reservas online de nivel básico, con posibilidad de elegir entre rutas y fechas.
- **Directa:** se trata de un sistema de transmisión de información en forma de reserva online sencillo, directo y muy útil. Toda la Web está enfocada hacia el apartado de reservas. Facilitan información útil de la empresa, de la compañía aérea, vuelos, políticas e información para sus accionistas.

- **Visual** es el nivel más completo, y el más elaborado. Se trata de un sistema de reservas que permite visualizar de forma gráfica un planning online con disponibilidad de billetes. Resulta muy útil para el cliente, ya que consigue ahorrar tiempo, no necesita solicitar disponibilidad, está representado de forma gráfica.

- **Facilidad de navegación:** se trata de analizar el grado de complejidad, mediante parámetros de diseño, facilidad de encontrar enlaces, colores sencillos, letra mediana, botones accesibles, etc. En definitiva, se analizará en base al grado de facilidad de la navegación.

- **Básica:** se trata de aquel diseño que permite una navegación muy sencilla, con botones fáciles de encontrar, cuyo nivel de dificultad es casi inexistente.
- **Sencilla:** es un diseño que permite “de un vistazo” encontrar todo lo que el cliente quiere ver: simulación de reservas, información de la empresa, búsqueda de vuelo, etc. Dispone de mucha información útil accesible con muy pocos clicks.
- **Avanzada:** es el sistema de navegación más completo, que permite una mayor interactividad, facilitando al cliente un sistema de planning online, con disponibilidad en tiempo real.

Modelo de transmisión de información del tipo “sencilla” y navegación del tipo “directa” en www.vueling.com⁴⁹



⁴⁹ Fotografía. Fuente: Vueling.com Navegación del tipo “directa”.

6.3.2. Análisis de páginas Web: comparativa.

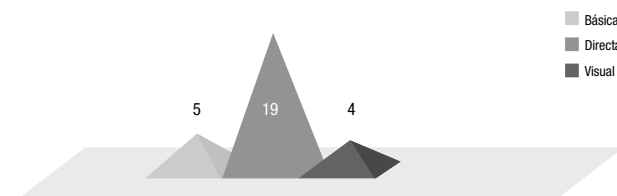
A continuación se presenta una tabla⁵⁰ en la que se resume el análisis de los diferentes portales web que las aerolíneas disponen para la promoción y comercialización de sus servicios. El objetivo es determinar aquellos aspectos clave que como “consumidor” las hace más accesibles.

Aerolínea	Nº Clics	Navegación	Transmisión información	Idiomas	Disponible castellano	Disponible català
Air 2000	7	Sencilla	Directa	1	No	No
Aer Aran	6	Avanzada	Directa	1	No	No
Air Baltic						
Air Berlin	7	Avanzada	Visual	10	Sí	No
Air Finland	8	Básica	Básica	2	No	No
Air Lingus	6	Básica	Directa	2	No	No
Air Luxor	7	Básica	Directa	3	No	No
Air Scotland	7	Sencilla	Directa	1	No	No
Basic Air	5	Avanzada	Directa	11	Sí	
FlyBMI	6	Sencilla	Directa	5	No	No
Central wings	7	Sencilla	Visual	3	No	No
Easyjet	6	Directa	Visual	15	Sí	Sí
Germania Express	8	Básica	Básica	1	No	No
Germanwings	6	Avanzada	Visual	19	Sí	No
Hapag-Lloyd Express	6	Básica	Básica	9	Sí	No
Hellas Jet	8	x	x	2	No	No
Helvetic Airlines	8	Avanzada	Directa	3	No	No
Jet2	7	Sencilla	Directa	5	Sí	No
MyTravelLite	7	Sencilla	Directa	3	Sí	
Nordic Airlinck	8	Sencilla	Directa	1	No	No
Onur Air	7	Básica	Básica	1	No	No
Regional Wings			Información no disponible			
Ryanair	5	Básica	Directa	18	Sí	Sí
Sky-Europe	7	Avanzada	Directa	6	No	No
Smart Wings	7	Avanzada	Directa	4	No	No
Sterling	7	Sencilla	Directa	4	No	No
Thomsonfly	6	Avanzada	Directa	4	Sí	
Virgin Express	8	Básica	Básica	1	No	No
Fly VLM	6	Sencilla	Directa	1	No	No
Vueling	4	Sencilla	Directa	5	Sí	Sí
Wizz Air	7	Sencilla	Directa	6	No	No

50 Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia. Última actualización: 12 de mayo de 2005.

De acuerdo a lo establecido en la tabla anterior y habiendo tomado la información directamente de las páginas web oficiales de cada aerolínea⁵¹, se extraen los resultados siguientes:

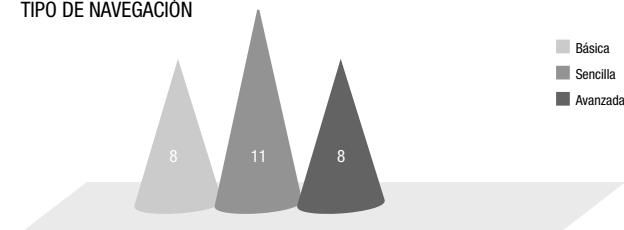
INFORMACIÓN TRANSMITIDA



Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, el tipo de información transmitida, es decir, que la compañía facilita al cliente, intenta ser clara y concisa. La mayoría de portales intentan enfocar la atención hacia el espacio “reservas”, son portales diseñados para comercializar billetes a todo tipo de consumidor de forma sencilla y más o menos rápida, ofreciendo asimismo información útil de la compañía, servicios ofrecidos e información para los accionistas. El sistema avanzado de información obtenida tiene una gran presencia, pues resulta muy útil ya que el cliente puede visualizar el estado de las reservas a través del *planning online*.

TIPO DE NAVEGACIÓN

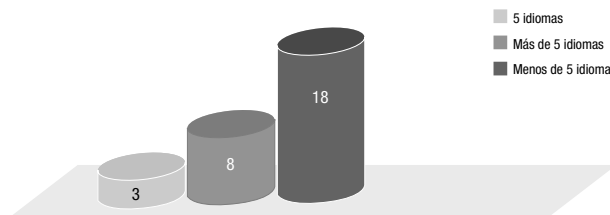


Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

51 Dirección URL oficial de las compañías disponible en la bibliografía de este proyecto.

El gráfico “Tipo de Navegación” muestra claramente el predominio de portales cuya página principal suele estar bastante desarrollada, permitiendo al cliente “de un vistazo” acceder a la información que busca, evitando que navegue largo tiempo. Por otro lado, los sistemas de navegación clásicos tienden a ser menos y aumenta el de navegación visual, que permite al cliente interactuar mucho más que los anteriores.

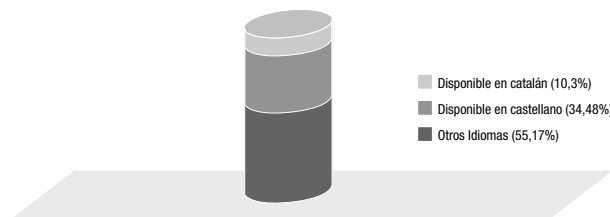
IDIOMAS DISPONIBLES EN LAS PAGINAS WEB



Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos tras analizar el número de idiomas al que está traducida la web sorprenden, ya que son todavía muy pocos los portales que están traducidos a más de 5 idiomas. A pesar de ello, uno de los objetivos de las aerolíneas de bajo coste es precisamente crecer dentro del mercado Europeo, y se observa un incremento del número de idiomas en general en todas ellas.

DIRIGIDAS A CONSUMIDORES ESPAÑOLES



Fuente: www.cheapflights.co.uk. Elaboración propia.

La realidad es que las aerolíneas de bajo coste aumentan su presencia en destinos españoles y en aeropuertos regionales. Y por ello, aumentan los servicios que éstas ofrecen a estos nuevos consumidores, como por ejemplo el idioma utilizado en la promoción de ventas.

En este sentido, Ryanair, aerolínea de bajo coste pionera en llegar a Girona desde el Reino Unido, ofrece a sus clientes la posibilidad de elegir entre 18 idiomas, Easyjet entre 19, entre los que se incluyen el castellano y el catalán, entre sus principales. Este hecho refuerza la idea de que estas aerolíneas llevan a cabo una estrategia de segmentación muy destacada en su gestión y consideran al consumidor español muy importante.

7. CONCLUSIONES

Para concluir el proyecto, me gustaría recordar las preguntas principales y la hipótesis planteada anteriormente:

- Pregunta inicial 1: ¿Pueden las compañías aéreas de bajo coste incrementar considerablemente los flujos turísticos? Si tradicionalmente los flujos principales de turistas han sido del norte al litoral sur de Europa, ¿podríamos llegar a hablar de un segundo flujo importante del sur al norte igualmente cuantitativo?

Hipótesis:

- Las compañías aéreas de bajo coste pueden estimular el crecimiento de los flujos turísticos tradicionales, que iban de norte de Europa al sur mediterráneo: se trata por tanto de un flujo bidireccional.

Teniendo en cuenta todas las conclusiones puntuales de cada apartado y las opiniones de profesionales del sector recogidas a lo largo de este proyecto, efectivamente podemos hablar de un aumento de la demanda, en este caso, del mercado español que demanda servicios de transporte aéreo, aumentando el número de turistas internacionales hacia otros destinos turísticos del norte de Europa. También aumenta la demanda del resto de países de la Unión Europea hacia destinos como Balears.

- Pregunta inicial 2: ¿Pueden las compañías aéreas de bajo coste, ofreciendo tarifas atractivas todo el año, ayudar a desestacionalizar la demanda en un destino como las Islas Baleares?

Hipótesis:

- Las compañías aéreas de bajo coste pueden ayudar a desestacionalizar la demanda turística en Baleares, distribuyendo mejor la llegada de turistas a lo largo de todo el año.

El número de turistas que reciben los aeropuertos de Balears aumenta cada año, pero teniendo en cuenta las estadísticas del CITTIB (Conselleria de Turisme) de 2004, comparándolas con las de los años 2001, 2002 y 2003, la estacionalidad se agrava. Según declaraciones del señor Middelmann⁵², Director de Air Berlin para España y Portugal, el Govern de les Illes Balears, con el objeto de disminuir la estacionalidad en Balears está impulsando la afluencia de rutas entre destinos europeos y los aeropuertos de Balears y en este sentido coopera con Air Berlin y otras aerolíneas de bajo coste, para mejorar la conectividad y promoción del destino en la temporada de invierno.

- Una de las conclusiones esenciales del proyecto es que el *producto ofrecido por las compañías aéreas es hoy un producto estándar*. “El contrato de transporte aéreo” es el mismo tanto en una compañía aérea tradicional o de lujo como en una aerolínea de bajo coste y es precisamente este factor el que ha permitido, por encima de cualquier otro, la aparición y el desarrollo de las compañías aéreas de bajo coste.
- Han intervenido también a este desarrollo *factores políticos* (liberación del espacio aéreo), *factores político-económicos* (una aerolínea extranjera puede competir directamente con empresas locales⁵³), *factores culturales y sociales* (la búsqueda de experiencias nuevas, más independencia en los viajes), *factores tecnológicos* que permiten la compra de billetes desde cualquier parte del mundo desde un ordenador, de terminal de teléfono móvil, etc. (internet y los portales de reservas online) y bajo mi punto de vista, el más importante: el factor de la *información* y la posibilidad de disponer de todos los medios y detalles necesarios para planear y comparar alternativas de viaje: precios, destinos, fechas, ofertas, compañías aéreas, etc.

⁵² Fuente: Álvaro Middelmann, 2005. Conferencia de 4/05/2005. Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.

⁵³ Air Berlin, la aerolínea alemana compite con la valenciana Air Nostrum en vuelos nacionales.

- Después de realizar este estudio, llego a la conclusión de que existen principalmente *dos modelos de aerolíneas de bajo coste: Ryanair y Easyjet*. Ryanair fue la primera y Easyjet es el modelo que después han adoptado el resto de aerolíneas europeas. Las dos son muy diferentes y comparten clientes. Ryanair es el modelo empresarial de “ahorro total”, sus objetivos a corto plazo son los de seguir conectando aeropuertos secundarios, rescatando antiguas zonas turísticas o centros de negocios y cuyo objetivo final es el de ofrecer en 2007⁵⁴ vuelos completamente gratis, de manera que el cliente final sólo tenga que pagar las tasas. Su fuente de ingresos vendría de las comisiones de hoteles, coches de alquiler y otros servicios recomendados por la aerolínea. Easyjet, sin embargo, es el tipo de compañía “austera”, es decir “ofrece el servicio básico y nada más” que busca hacer competencia directa a las compañías tradicionales. Vuela a aeropuertos principales y regionales. Su marca y logotipo se diversifican en multitud de empresas.
- *El cliente de bajo coste es infiel por naturaleza*, precisamente por ello, porque sólo busca hallar la tarifa más barata (independientemente de la compañía con la que vuela). Es ahí donde las compañías de bajo coste pueden ser realmente competitivas. Ofrecen las tarifas más reducidas del mercado y porcentajes de puntualidad de hasta un 99% en todos sus vuelos. Los turistas que utilizan el servicio de “bajo coste” se sienten atraídos por estas ofertas de estancias cortas, fines de semana, etc.
- *La frecuencia de los viajes* también es un factor importante, pues de cada vez se aumenta el número de viajes realizados a lo largo del año. La sociedad moderna prefiere fraccionar sus vacaciones y distribuir las a lo largo del año.
- *Los vuelos baratos conectan toda Europa*. Tradicionalmente, se observa un gran flujo de turistas que va del norte de Europa al sur –litoral mediterráneo-. Ahora existe la posibilidad para ambas partes de volar con compañías de bajo coste. Ello permite un flujo turístico del sur de Europa al norte de Europa. Existen segmentos de mercado que ahora pueden permitirse pasar una estancia en el centro-norte de Europa, sin que ello les suponga un gasto excesivo, como hasta ahora. Sin embargo, este aparente “optimismo” podría también tener repercusiones negativas a los destinos turísticos a los que viajan las aerolíneas low cost. Es el caso de los turistas que buscan destinos baratos, llegando incluso a provocar la degradación de la zona.

⁵⁴ Fecha estimada por el Director de la Compañía. Fuente: publicaciones en www.ryanair.com

- No todos los *modelos de aerolíneas innovadoras* son de bajo coste, es el caso de Vueling o Air Berlin. Vueling, de nueva creación persigue conectar las capitales europeas a precios muy razonables. Es una empresa joven, dinámica, motivada y muy personal. Air Berlin, por su parte, ha evolucionado y ha mejorado su producto para adaptarse a la demanda. Esta compañía aérea alemana ha logrado captar tanto a clientes de compañías tradicionales como a clientes que buscan tarifas baratas.
- Este nuevo modelo de empresa turística, gracias a su posicionamiento estratégico, ha ayudado y ayuda a *desestacionalizar destinos turísticos* como Tarragona o Girona, las Illes Balears y el sur de Andalucía.
- Desde mi punto de vista, el sector aéreo tradicional *ha tardado en reaccionar, pero lo está haciendo y gran velocidad*. Por ello, como conclusión final opino que sólo perdurarán en el tiempo aquellas compañías aéreas de bajo coste que sean estrictamente de bajo coste, pues al vender su producto a un precio tan reducido es imprescindible el recorte de costes secundarios para la empresa, como ya ha ocurrido con la quiebra de la aerolínea Volare.

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. Fuentes escritas

AENA, 2004. *Perfil del turista de aerolíneas de bajo coste*.

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, 2003. *Movimientos turísticos en fronteras*.

OMT, 2003. *Barómetro OMT del turismo mundial*. Vol 1, Nº1, Junio de 2003.

OMT, 2001. *Informe sobre desarrollo humano*.

CITTIB, Conselleria de Turisme, 2004. *Dades Informatives*.

PRENSA

Amescua, Manuel. Hosteltur. Mayo /2005. *"El turista alemán combina el viaje organizado con las reservas individuales"*.

DIARIO DE MALLORCA. 13/Feb/04 *"Las empresas están aguantando las turbulencias"*

EL MUNDO. 28/Nov/04. *"Los aeropuertos regionales toman altura"*.

EL MUNDO EMPRESAS. 7/Dic/04. *"Las aerolíneas pierden un 33% de su beneficio"*.

EL PAÍS CATALUNYA. 6/Nov/04. *"Air Berlin sigue los pasos de Ryanair y llega a un acuerdo para conectar Reus con 20 ciudades europeas"*.

EUROPA PRESS. 5/Nov/04. *"Iberia ahorrará 50 millones quitando el menú gratis"*.

EUROPA PRESS. 29/Dic/2004. *"Barceló cree que Baleares debe ir a hacia un nuevo modelo económico sostenible y socialmente rentable"*. Palma de Mallorca.

EUROPA PRESS. 1/Sep/04. *"Datos de las llegadas de turistas"*.

Frangialli, Francesco. EL PAÍS. 17/Ago/04. *"Las líneas aéreas de bajo coste democratizan el turismo"*. París.

L.Casadevall./ O.Aymi. 6/Nov/2004. El País Catalunya. *"Air Berlin sigue los pasos de Ryanair y llega a un acuerdo para conectar Reus con 20 ciudades europeas"*.

Morales, Mario. DIARIO DE MALLORCA. 10/Jun/04. *"Las compañías de bajo coste trajeron dos millones de pasajeros el pasado año"*.

Elizondo, Miguel. LA GACETA. 14/Dic/04. Entrevista al Director General de Air Berlin.

Medrano, Paula G. HOTELTUR. Mar/05. *"Lázaro Ros: en el 2005 esperamos entrar ya en beneficios, facturando alrededor de 115 millones de euros"* Entrevista al director general de Vueling.

Medrano, Paula G. HOSTELTUR. Mar/05. *"Joaquín Chinchilla: nuestra previsión en el primer año ronda en transportar entre 195.000 y 200.000 pasajeros"*. Entrevista al director general de Grupo Meditair y Regional Wings.

Medrano, Paula G. HOSTELTUR. Ago/04. *"Las aerolíneas tradicionales contratan"*.

8.2. Fuentes digitales

Compañías aéreas

Air 2000: www.firstchoice.co.uk

Aer Aran: www.aerarann.ie

Air Berlin: www.airberlin.com

Air Finland: www.airfinland.fi

Air Luxor: www.airluxor.com

Air Scotland: www.air-scotland.com

Basiq Air: www.transavia.com

Central Wings: www.centralwings.com

Easyjet: www.easyjet.co.uk/es

Fly BMI: www.flybmi.co.uk

Fly VLM: www.flyvlm.com

Germania Express: www.gexx.de

German Wings: www.germanwings.com

Hapag Lloyd Express: hle.com

Hellas Jet: www.hellas-jet.com

Helvetic Airlines: www.helveticwings.com
 Jet 2: www.jet2.com
 My Travel Lite: www.mytravellite.com
 Nordic Airlink: www.flynordic.com
 Onur Air: www.onurair.ch
 Ryanair: www.ryanair.com
 Sky Europe: www.skyeurope.com
 Smart Wings: www.smartwings.net
 Sterling: www.sterlingticket.com
 Thomson Fly: www.thomsonfly.com/es
 Virgin Express: www.virgin-express.com
 Vueling.com: www.vueling.com
 Wizz Air: www.wizzair.co.uk

Otras páginas web consultadas

www.aci-europe.org/index.html
http://actualidad.terra.es/nacional/articulo/aerolineas_sterling_reducen_perdidas_netas_281274.htm
www.aena.es
www.aerovia.com
www.amadeus.com
www.billetesdeavion.org
www.cafeytren.com/viajareuropa/avion/companias/bajo_coste.php
www.consumer.es/web/es/viajes
www.editur.es
www.elmundo-eldia.com
<http://es.news.yahoo.com>
www.expansion.es
<http://europa.eu.int/institutions>
<http://europa.eu.int/comm/transport/air>
www.finestraturistica.org
www.flightsdirect.com/low-cost-airlines
www.lac.no/lowcostpage.html
www.mfom.es/aviacioncivil/pasajeros/pasajeros.htm
www.openjet.com/public/index.jsp
www.prnewswire.co.uk
www.revistaviajeros.com
www.ryan-be-fair.org
www.skyeurope.com
www.thetravelinsider.info
www.univision.com

8.3. Fuentes orales. Entrevistas.

Sr. Alvaro Middlemann, Director de Air Berlin para España y Portugal. 13/1/2005.

Sr. Álvaro Middelmann, 4/5/2005. Conferencia sobre Air Berlin. Auditorium de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.

1. Presentació	75
2. Introducció	76
2.1. Preguntes inicials	78
2.2. Hipòtesis	78
2.3. Objectius	78
2.4. Metodologia	79
2.4.1. Desenvolupament teòric	79
2.4.2. Desenvolupament pràctic	79
2.5. Definició d'organitzacions i conceptes clau	79
3. Turisme i transport. Els fluxos turístics internacionals.	81
3.1. Introducció històrica. Turisme, societat i transport	81
3.2. Els fluxos turístics internacionals	83
3.3. Els fluxos turístics a Europa	85
3.4. Anàlisi per nombre de passatgers rebuts: les dades	86
3.4.1. Passatgers rebuts en línies de baix cost a Espanya	86
3.4.2. Dades a Balears	87
4. Desenvolupament teòric	88
4.1. Orígens de les companyies aèries de baix cost	88
4.2. Impacte de les companyies aèries de baix cost	88
4.3. Un model d'innovació estratègica	90
4.4. Elements que han permès el desenvolupament d'aerolínies de baix cost	91
4.4.1. Liberalització de l'espai aeri	91
4.4.2. Democratització del turisme: nous hàbits de mobilitat	92
4.4.3. Popularització de la informàtica	93
4.4.4. Augment de la demanda turística mundial	95
4.4.5. Política de la Unió Europea a favor del transport	96
5. Gestió d'una aerolínia de baix cost	99
5.1. Creació i desenvolupament	99
5.2. La flota	99
5.3. Estructura de les rutes	100

5.4. Sistema de vendes	104
5.5. Gestió de Recursos Humans	105
5.6. Perfil del turista de baix cost	106
6. Desenvolupament pràctic i anàlisi de l'oferta	108
6.1. Classificació a partir de casos pràctics: justificació prèvia.	108
6.1.1. Ryanair	109
6.1.2. Easyjet	111
6.1.3. Sterling	113
6.1.4. Regional Wings	113
6.1.5. Germanwings – Central Wings	114
6.1.6. Vueling	115
6.1.7. Air Berlin	116
6.1.8. Iberia, Spanair, Air Europa i Air Nostrum.	119
6.2. Anàlisi de l'oferta: companyies aèries europees	120
6.2.1. Llista aerolínies europees	120
6.3. Anàlisi de portals Web	124
6.3.1. Justificació de criteris utilitzats	124
6.3.2. Anàlisi de pàgines Web: comparativa.	126
7. Conclusions	129
8. Bibliografia	132
8.1. Fonts escrites	132
8.2. Fonts digitals.	133
8.3. Fonts orals. Entrevistes.	135



1. PRESENTACIÓ

Un dels aspectes més rellevants en la innovació del sector turístic de les Illes Balears consisteix en la implantació en les empreses i organitzacions turístiques de projectes i propostes novetoses i factibles que contribueixin a millorar la competitivitat en l'àmbit turístic.

Amb l'ànim d'incentivar la investigació aplicada en el camp del turisme, valorant, promovent i difonent aquells projectes viables i innovadors que sorgeixin del col·lectiu d'estudiants, el CITTIB va llançar, el setembre de 2005, la primera convocatòria de PREMIS de TURISME concedits als millors projectes, tesines de final de carrera i treballs de final de curs d'alumnes de Màsters, Postgraus, Diplomatures i Cursos d'Especialització en Turisme de les Illes Balears.

Aquesta publicació és el premi al projecte de final de carrera guanyador d'aquesta edició. L'autora, Ana Noguera Feliu de Cabrera, ha estat, fins al juny de 2005, estudiant de Direcció Hotelera Internacional de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears. Va començar a fer feina sobre aquesta temàtica en l'assignatura Turisme Internacional de 4t curs.

L'estudi se centra en l'anàlisi d'un mercat cada vegada més important dins del sector aeri: les aerolínies de baix cost. L'estudi analitza el seu context a les Illes Balears i, més concretament, les aerolínies que operen a l'Aeroport de Palma.

Aquest text és transcripció íntegra del text presentat per l'alumna, amb la finalitat de respectar al màxim l'estructura, continguts i estil pels quals ha resultat guanyador.

2. INTRODUCCIÓ

Atès que el sector aeri en general està estretament vinculat al sector turístic i, per tant, a l'hoteler, em sembla molt interessant estudiar i analitzar l'oferta aèria que hi ha en l'actualitat, així com l'evolució d'un nou concepte d'aerolínia, que s'ha anat desenvolupant els darrers anys des del seu inici en 1995 aproximadament.

Des d'octubre de 2004, mes de l'inici del curs i d'aquest projecte, fins maig de 2005, data d'entrega, he pogut observar grans canvis en el sector, que reflecteixen l'extraordinari dinamisme en el qual interactuen les companyies aèries i els consumidors, de cada vegada més exigents.

Grans canvis com són llançaments de noves aerolínies de baix cost en el sector (com Regional Wings, que operarà en vols interinsulars a Balears), fins a declaracions de suspensió de pagaments d'altres (com la italiana Volareweb, que es declara en fallida, amb totes les repercussions socials i econòmiques que afecten tant als treballadors com als usuaris, que varen perdre els seus vols).

Així mateix, durant el transcurs d'aquests mesos, he pogut observar com les aerolínies operativament de baix cost ja consolidades (Ryanair, Air Berlin o EasyJet) creen estratègies de creixement, per exemple, augmentant la productivitat, comprant constantment aeronaus noves i llançant obertures de rutes noves a aeroports secundaris. El darrer i més recent seria l'aeroport de Reus, que ha vist incrementada la seva capacitat de passatgers en els darrers mesos de forma espectacular. Per altra part, algunes, com Ryanair, duen a terme estratègies de descentralització de les seves operacions, establint noves bases a Dublín-Irlanda, Ginebra-Suïssa o Girona-Barcelona, amb l'objectiu principal de reduir costos.

"El món des de l'aire" ja ens pot parèixer quelcom quotidià, quan abans només era accessible per a uns pocs. En l'actualitat, l'oferta i el servei ofert està molt estandarditzat, i això permet una reducció substancial de costos i, d'aquesta manera, els processos operatius de les companyies se simplifiquen, podent oferir preus més reduïts. Mitjançant l'estratègia de l'*outsourcing* (descentralització o subcontractació de serveis), les empreses se centren avui gairebé exclusivament en la comercialització i en l'execució del vol; d'aquesta manera, ajustant els costos gairebé al màxim possible neixen les companyies aèries de baix cost, entrant en una guerra de preus i de rutes, i essent competència directa a tot tipus de companyia aèria, ja sigui tradicional o de baix cost.

Els empresaris del sector aeri, experts en la matèria, ho tenen clar: "*tots competeixen contra tots*". La societat de la informació permet agilitzar la velocitat de les operacions, *innovar és una prioritat*, alhora que els seus competidors poden executar un procés ràpid de *benchmarking* (o plagió) dels seus serveis, sempre amb la finalitat de ser competitius i no perdre quota de mercat. I, en aquest sentit, les companyies aèries de baix cost són un exemple d'innovació estratègica, ja que han sabut oferir un producte nou en un sector molt madur, en un mercat on pareixia estar *tot inventat*.

Des de la liberalització de l'espai aeri i, recentment, amb l'entrada en vigor de nous reglaments del Tractat Constitucional, es fomenta la millora de les congestions en el trànsit aeri, la liberalització controlada i la lliure competència entre companyies, independentment de la seva nacionalitat; alhora, s'endureixen les exigències i els compromisos mediambientals i de qualitat amb el consumidor. Per tant, s'està fomentant la creació d'un *espai aeri comú europeu*.



És que el món globalitzat que ens envolta està format per un entorn canviant, que ens afecta a tots i, per descomptat, al sector turístic, que des de fa uns anys presenta a Balears clars símptomes d'estancament, en el sentit que la temporada alta s'acurça de cada vegada més, segons les darreres declaracions dels hotelers, en la qual s'accentua de cada vegada més l'estacionalitat.

Per altra part, el sector turístic pot beneficiar-se de la incorporació al sector aeri de les companyies aèries de baix cost que ofereixen rutes de vols regulars tot l'any, és a dir, que en els mesos de temporada baixa segueixen arribant aquells avions amb els respectius turistes. Potser cercant formes noves d'adaptar els serveis extrahotelers, amb l'especialització, en temporades on el clima és menys favorable per a les activitats a l'aire lliure, podem frenar l'estacionalització.

Bé és cert que els hotels ja realitzen esforços precisament per a això, per a comercialitzar la destinació *Illes Balears* també per a la temporada d'hivern, *diversificar* és una estratègia necessària en una destinació ja madura com són les Illes Balears i, per això, s'ofereixen serveis com l'*Spa* i balnearis, centres de negocis, fires internacionals, presentacions de productes nous de grans marques internacionals, jornades gastronòmiques i enològiques, conferències de múltiples matèries, a més dels ja clàssics senderisme, turisme nàutic i golf.

2.1. Preguntes inicials

- Poden les companyies aèries de baix cost incrementar considerablement els fluxos turístics?
- Si tradicionalment el flux de turistes ha estat del nord al litoral sud d'Europa, podríem arribar a parlar d'un segon flux important del sud al nord igualment quantitatiu?
- Poden les companyies aèries de baix cost captar nous consumidors, fins ara només potencials, i així incrementar el trànsit aeri a Europa?
- Poden les companyies aèries de baix cost, oferint tarifes atractives tot l'any, ajudar a desestacionalitzar la demanda en una destinació com les Illes Balears?

2.2. Hipòtesis

- Les companyies aèries de baix cost poden estimular el creixement de fluxos turístics tradicionals, que anaven del nord d'Europa al sud mediterrani; es tracta, per tant, d'un flux bidireccional:
 - L'augment de la demanda de viatgers internacionals està condicionat per la reducció dels costos operatius, que es tradueix en una baixada substancial en els preus de serveis turístics i de transport.
 - La situació socioeconòmica dels països del sud d'Europa, com Espanya, disposen d'una major renda per càpita i, per tant, el nivell de vida ha augmentat de manera espectacular: una societat moderna que demana productes innovadors i és de cada vegada més exigent.
 - El nombre de passatgers que utilitzen els serveis de companyies aèries de baix cost augmenta any rere any i augmenta la presència de companyies aèries de baix cost, amb augment de destinacions a les Illes Balears.
 - El consumidor està disposat a prescindir de serveis extres a bord, fins i tot a utilitzar altres mitjans de transport, públic o facilitat per la pròpia companyia, per a complementar el seu trajecte fins a la destinació final, a canvi d'aconseguir tarifes reduïdes.
 - El consumidor prefereix reservar serveis per al seu viatge per separat (transport, serveis extres i allotjament) a través d'Internet.

Les companyies aèries de baix cost poden ajudar a desestacionalitzar la demanda turística a les Balears, distribuint millor l'arribada de turistes al llarg de tot l'any.

2.3. Objectius

- Anàlisi de l'oferta. Diferenciació i classificació justificada per companyies que tenen un sistema de gestió operacional similar i que operen a Balears i a Europa.

- Analitzar l'impacte de l'arribada d'aquestes aerolínies a les *Illes Balears* i el grau de concentració de les seves operacions a l'aeroport de Palma.
- Estudiar l'impacte d'un model de companyia aèria operativament diferent al tradicional, que té com a avantatge competitiu oferir tarifes reduïdes, molt atractives per al consumidor, i que en pocs anys ha revolucionat el mercat del transport aeri europeu.
- Estudiar el comportament i els canvis en els fluxos turístics, en els nombres de passatgers, entre Espanya i els principals mercats emissors europeus.
- Estudiar i observar la incidència d'aquesta nova tendència en la societat actual i quin podria ser el perfil d'un nou estil de passatger.

2.4. Metodologia

2.4.1. Desenvolupament teòric

- Introducció al turisme i al transport com a activitats molt relacionades. Estudi dels fluxos turístics tradicionals.
- Anàlisi dels factors que han permès el desenvolupament de les aerolínies de baix cost a Europa.
- Anàlisi particular de la gestió operativa, sistema de rutes, sistemes de vendes, la importància d'Internet com a canal de comercialització i gestió de recursos sobre quin podria ser un model estàndard de companyia baix cost a Europa.

2.4.2. Desenvolupament pràctic

- Anàlisi de l'oferta mitjançant casos pràctics justificats d'aerolínies de baix cost de gran presència a Espanya i a les Illes Balears.
- Anàlisi de sistemes de gestió estàndards per a totes les aerolínies de baix cost, estratègies dutes en el temps.
- Anàlisi particular dels portals Web com a element important en la comercialització i en les estratègies de màrqueting aplicades.
- Entrevistes realitzades a professionals del sector, o recopilades de la premsa actual.

2.5. Definició d'organitzacions i conceptes clau

En el transcurs d'aquest projecte, s'anirà esmentant terminologia d'acord amb la matèria que m'interessa estudiar. Per això, i abans de començar amb l'estudi i l'anàlisi, proposo unes definicions clau per tal de facilitar-ne la comprensió al lector, en la mesura que sigui possible.

- **OMT.** Organització Mundial del Turisme. Les Nacions Unides han reconegut l'Organització Mundial del Turisme com la principal organització internacional en matèria turística.¹

¹ Font: OMT <http://www.world-tourism.org/espanol/index.htm>

- **AENA.** L'Entitat Pública Empresarial AENA és la major organització aeroportuària del món² i és líder en nombre de passatgers i aeronaus gestionades anualment. AENA proporciona serveis d'aeroports i navegació aèria amb seguretat, qualitat, eficiència i respecte al medi ambient.
- **IATA.** Associació Internacional de Transport Aeri. Representa a més de 270 aerolínies en tot el món, que representen el 98% del trànsit aeri internacional.
- **ELFAA.** Associació Europea d'Aerolínies de Baix Cost³
- **IBATUR.** Ibatour és una empresa pública del Govern de les Illes Balears, adscrita a la Conselleria de Turisme, que té com a missió la promoció interior i exterior del turisme a les Illes Balears⁴.
- **CITTIB.** El Centre d'Investigació i de Tecnologies Turístiques de les Illes Balears pertany a l'INESTUR, empresa pública del Govern de les Illes Balears adscrita a la Conselleria de Turisme. El CITTIB aporta al sector i a la societat els estudis, les estadístiques i les investigacions adequades per al desenvolupament del turisme⁵.
- **TURISME.** El turisme comprèn les activitats que realitzen les persones durant el viatge i les estades a llocs distints del seu entorn habitual, durant un període de temps consecutiu inferior a un any, amb finalitats d'oci, negocis i d'altres⁶...
- **Transportista aeri.** Tota empresa de transport aeri que posseeixi una llicència d'exploració vàlida. També anomenat aerolínia, en endavant companyia aèria o aerolínia⁷.
- **Transportista aeri encarregat d'efectuar un vol.** Tot transportista aeri que dugui a terme o pretengui dur a terme un vol conforme a un contracte amb un passatger o en nom d'una altra persona, jurídica o física, que tenguí un contracte amb l'esmentat passatger.

2 Actualment AENA està present a Espanya i a països d'Amèrica del Sud. Font: www.aena.es

3 Font: ELFAA: <http://www.latinoseguridad.com/LatinoSeguridad/Reps/SegAero.shtml>

4 Font: IBATUR www.illesbalears.es/visbal/web/esp/index.jsp

5 Font: CITTIB: www.finestraturistica.org

6 Font: Enciclopèdia Encarta www.es.encarta.msn.com. Definició de Turisme segons l'OMT.

7 Font: Transport Aeri. Reglament (CE) núm. 261/2004.

- **Consumidor, turista o viatger.** Qualsevol persona en la qual concorri la condició de contractant principal o beneficiari⁸.
- **Contracte.** L'acord que vincula el consumidor amb el transportista aeri: bitllet.
- **Bitllet.** Tot document vàlid que doni dret al transport o el seu equivalent en forma no impresa, inclosa l'electrònica, expedit o autoritzat pel transportista aeri o pel seu agent autoritzat.
- **Llibre blanc.** Documents que contenen propostes d'acció comunitàries en un àmbit específic. Contenen un conjunt oficial de propostes en àmbits polítics específics i constitueixen la guia per a dur-les a terme⁹.
- **Hub.** Significa "port principal" i és perfectament aplicable a l'aviació, informàtica i a altres moltes matèries. En termes aeronàutics significa "centre de distribució del trànsit aeri", és a dir, principal aeroport on es concentren la majoria de les seves operacions.
- **Slot.** Franja horària o slot: període de temps previst per a l'arribada i la sortida, disponible o assignat al moviment d'una aeronau en un dia i hora determinada. En termes aeronàutics designa un paquet amb tots els elements necessaris per a l'entrada i sortida d'un avió a un aeroport¹¹.

3. TURISME I TRANSPORT. ELS FLUXOS TURÍSTICS INTERNACIONALS.

3.1. Introducció històrica. Turisme, societat i transport

Turisme i transport, dues activitats sempre vinculades ja que el producte es consumeix en el lloc on s'ubiquen, són els elements imprescindibles per tal que parlem de "turisme" ja que implica que "el viatge i les estades", juntament amb el desplaçament dels turistes, es realitzin en "(...) un lloc distint al seu entorn habitual, amb finalitats d'oci¹² (...)".

El turisme és una activitat rendible per a tots els agents socials, ja que els governs (fins i tot governs comunistes com el de Cuba) fomenten el desenvolupament turístic. Empreses d'allotjament, per la seva part, de transport i de serveis com-

8 Font: <http://www.latinoseguridad.com/LatinoSeguridad/Reps/SegAero.shtml>

9 Font: Documents de la Unió Europea http://www.eu.int/documents/comm/index_es.htm

10 Font: <http://www.aerocivil.gov.co/RAC/Parte3/P3.pdf>

11 Font: <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubWP-412.pdf>

12 Definició de "turisme" per l'OMT.

plementaris, inverteixen constantment en la millora i el creixement de les seves infraestructures, ja que el turisme és avui una activitat econòmica que genera riquesa i alta rendibilitat als seus actius.

Naturalment, les empreses d'allotjament presten el servei bàsic, és a dir, el de "allotjament", mentre que les companyies aèries disposen al consumidor tots els mitjans necessaris per tal de poder realitzar el "desplaçament". En efecte, es tracta d'un vincle tan important que, sovint, "l'experiència de viatjar" ha arribat a formar part de l'experiència turística en si.

Des de l'antiguitat, l'home sempre ha cercat sistemes de movi que li permetessin traslladar-se a altres destinacions, en molts casos condicionat per les adversitats climatològiques del moment. En definitiva, l'home ha anat a la recerca d'un lloc més adequat per a viure. La recerca de fortuna i de glòria, la conquesta de terres i la civilització de poblacions, o la simple recerca de descobriments científics per al desenvolupament de la medicina, han estat altres causes que han motivat la investigació i el desenvolupament de sistemes de transport al llarg de vint segles d'història.

Des dels inicis del turisme internacional, en el segle XIX, amb el desenvolupament i perfeccionament del ferrocarril i de la navegació marítima com a transports internacionals, on s'uneix la creació d'infraestructures de xarxes viàries i de carreteres, que permeten desplaçar-se per terra des de principis del segle XX, juntament amb la massificació de l'automòbil als anys 60, i, més tard, del transport aeri (desenvolupat i perfeccionat lentament des de la seva creació a l'inici del segle XX, avui segon sistema de transport internacional després de la carretera), per tot això podem dir que *el turisme és una activitat arrelada a la història de l'home*.

Tot això ha propiciat un augment en la demanda internacional de turistes i, per tant, la recerca d'una millora en les *accessibilitats* a l'hora de viatjar, que es tradueix en un augment de rutes i regularitat de connexions.

Pel que respecte al transport aeri, els avanços tecnològics en els darrers anys ens permeten parlar d'aeronaus, l'eficiència de les quals és capaç avui en dia de transportar un major nombre de passatgers (com la recentment estrenada A380, una de les aeronaus més eficients fins al moment), millorant el temps i el cost per al consumidor final, alhora que les companyies redueixen els costos operatius; així mateix, les noves aeronaus consumeixen menys combustible i contaminen molt menys.

El turisme és, per altra part, una activitat de gran impacte en la societat i en l'economia d'una regió; per això, ha d'estar ben regulada. Encara que la tendèn-

cia sigui la liberalització i la superació de barreres d'entrada per a noves empreses, és necessari fer un petit incís en els riscos que duu per si mateixa aquesta activitat. La forta capitalització suposa una barrera d'entrada i, al mateix temps, una barrera de sortida. El turisme consumeix gran quantitat de terreny, com qualsevol altra empresa, però en especial perquè se serveix d'aquests mateixos recursos per al desenvolupament de la seva activitat. Els recursos naturals com la costa, les serralades, l'aigua, la vegetació i la flora, són recursos essencials i serveixen a l'empresa turística com a elements diferenciadors que milloren el seu avantatge competitiu enfront a altres destinacions del món. En aquest sentit, la supervivència de l'empresa turística en una zona, a més de tots els factors econòmics, socials i polítics, estarà lligada a la seva capacitat de conservació de l'espai natural.

La indústria aèria, per la seva part, investiga i desenvolupa nous models d'avió que permetin maximitzar els desplaçaments i ajudin a descongestionar els fluxos, alhora que redueixen el seu impacte mediambiental.

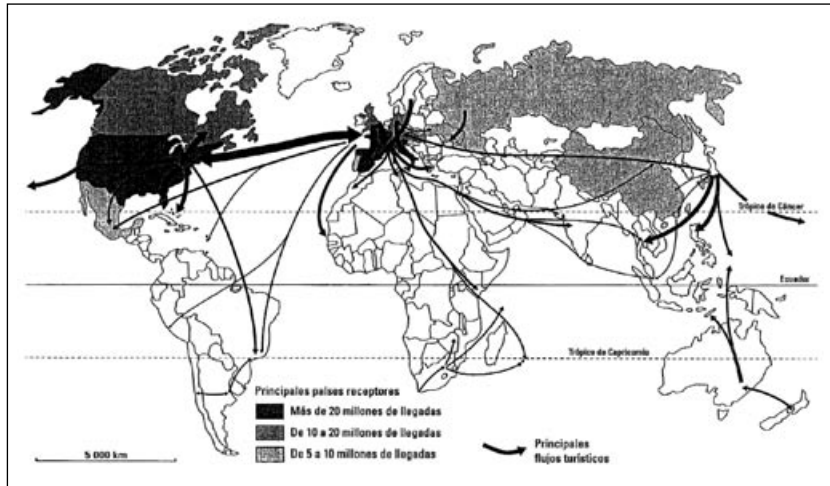
Els avanços tecnològics intenten satisfer les noves necessitats socials, comportaments que, paral·lelament, van canviant i adaptant-se a mesura que passa el temps. La societat de la informació, en aquest sentit, ha estat molt transcendental, ja que la informació es distribueix d'una forma cada vegada més ràpida, mitjançant nous sistemes de comunicació digitals globalitzats, que permeten connectar distàncies impensables, alhora que redueixen el cost de transmissió de dades.

El consumidor, de cada vegada exigeix major quantitat de serveis; la flexibilitat i la capacitat d'adaptació de les empreses serà, doncs, vital, a l'hora de ser competitiu. I és precisament aquí quan apareixen les companyies aèries de baix cost, com un model d'innovació estratègica que aprofita els sistemes de comunicació i comercialització d'última generació, i els situa a disposició del consumidor, que demana per la seva part més accessibilitat, el que es tradueix en noves obertures de rutes a aeroports secundaris, preus molt competitiu, venda de bitllets a través d'un canal senzill i ràpid, amb independència d'horaris de venda i lloc, el ja conegut Internet.

3.2. Els fluxos turístics internacionals

El comportament dels "grans fluxos mundials del turisme" explica clarament els grans moviments mundials en nombre d'arribades de passatgers internacionals. Per això, i de forma gràfica, propòs el següent mapa de fluxos internacionals com a element imprescindible de treball per a aquest projecte.

ELS GRANS FLUXOS MUNDIALS DEL TURISME¹³



Es tracta, en efecte, d'una visió tradicional dels diferents moviments turístics internacionals, on tres són els grans espais i regions emissores de turistes internacionals: EEUU, Europa del Nord i Japó. Destaca principalment la gran connexió entre EEUU i Europa, per damunt de qualsevol altre flux (representat gràficament amb fletxes), així com els viatges de llarga distància, cap al sud d'Àfrica i el sud d'Amèrica llatina.

Als EEUU, els moviments interns en aquest continent són també molt importants, tant de nord a sud com de sud a nord. Japó, per la seva part, representa un gran país emissor tant al sud d'Oceania com al continent asiàtic del sud, EEUU i Europa. Això no obstant, el continent europeu, i d'acord amb el mapa de fluxos turístics, destaca per tractar-se exclusivament de moviments unilaterals, és a dir, que tradicionalment han anat de nord a sud d'Europa, essent els principals països emissors el Regne Unit, Països Nòrdics, Dinamarca, Alemanya i Rússia.

Aquí neix la meua hipòtesi inicial respecte al comportament dels fluxos turístics intereuropeus i la possible connexió bilateral que contrastaria amb la connexió tradicional unilateral, sempre expressat en nombre d'arribades internacionals i

¹³ Font: Mesplier, Alain i Bloc-Duraffour, Pierre (2000) *Geografía del Turismo en el Mundo*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

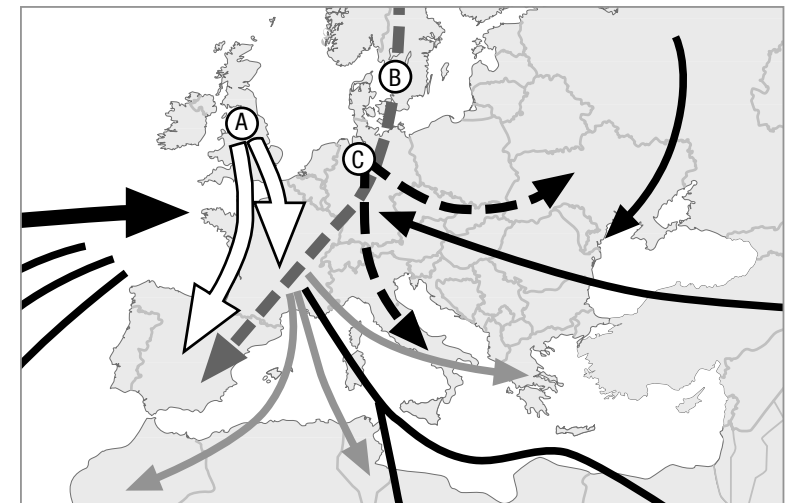
que intentaré explicar al llarg d'aquest projecte, per a concloure finalment amb l'afirmació o la negació de l'esmentada hipòtesi.

3.3. Els fluxos turístics a Europa

Europa està actualment unificada quasi en la seva totalitat geogràfica sota la Unió Europea. Encara que els Estats membres presenten encara grans diferències, les noves obertures polítiques i de fronteres fan que de cada vegada sigui més fàcil passar d'un estat membre a un altre, units sota un marc comú europeu.

Amb l'arribada de la pau després de la II Guerra Mundial i, recentment, amb la Unió Europea, els ciutadans europeus gaudeixen de directives comunitàries que vetlen per la seguretat i el benestar dels ciutadans i d'aquells que es trobin en territori europeu. Aquest important factor ha afavorit el desenvolupament d'una cultura turística en les societats modernes i, per això, de cada vegada sorgeix un major nombre d'empreses turístiques.

ELS GRANS FLUXOS MUNDIALS DEL TURISME¹⁴



El mapa anterior mostra clarament els diferents i més importants fluxos turístics dels majors països emissors d'Europa. Destaca per damunt de tots ells el Regne Unit (fletxa A), les principals destinacions del qual són França i Espanya.

¹⁴ Font: Mesplier, Alain i Bloc-Duraffour, Pierre (2000) *Geografía del Turismo en el Mundo*. Editorial Síntesis S.A. Madrid.

Per la seva part, els Països Nòrdics (fletxa B) representen un important nombre de turistes, tenint en compte que són països poc poblats respecte a la seva extensió, que va cap al Mediterrani i, concretament, cap al litoral espanyol. Alemanya, Dinamarca i Països Baixos (fletxes C) s'orienten clarament cap a destinacions orientals del Mediterrani i d'Europa. S'observa un flux important des de Rússia cap a destinacions situades a les proximitats del Mar Mort, com Hongria, Romania, Macedònia o Turquia.

Sorprenentment, aquests grans i més importants fluxos turístics destaquen per ser unidireccionals; concretament, tots van des del nord d'Europa cap al sud, el Mediterrani occidental i oriental. Una de les hipòtesis que explicaria aquest fet serien els baixos preus de paquets xàrter i la recerca d'un clima càlid, el litoral, les platges i la mar, i el descans; la recerca del benestar.

Així mateix, des d'un punt de vista tradicional, es planteja la superioritat econòmica dels països industrialitzats del nord d'Europa com a factor clau. Naturalment, aquestes visions tradicionals contrasten molt amb el sistema de gestió de les empreses. Actualment, en un entorn globalitzat, *les empreses cerquen noves oportunitats de negoci i un posicionament estratègic que els hi permeti captar nous consumidors*, i per això han d'oferir preus reduïts.

El mercat espanyol és encara avui un mercat emissor jove, ja que manca de l'experiència en viatges internacionals o de llarga distància. Un dels objectius plantejats per a aquest projecte és analitzar quina importància té el consumidor espanyol en el segment internacional de les companyies aèries, concretament, de baix cost; és a dir, disposats els mitjans necessaris, ¿existeix efectivament aquell consumidor real?, ¿podríem arribar a parlar de fluxos internacionals bilaterals quant a nombre de viatgers? Aquestes i altres preguntes s'intentaran respondre al llarg d'aquest projecte.

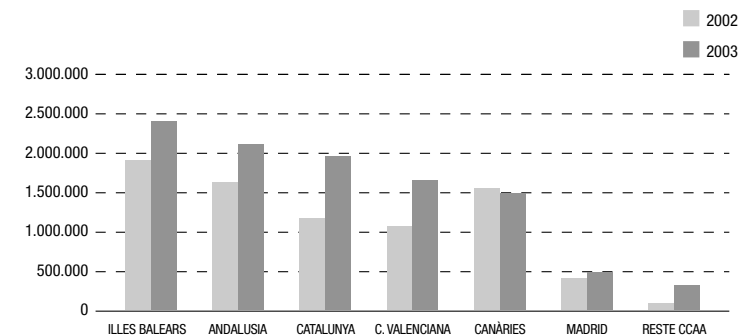
3.4. Anàlisi per nombre d'arribades de passatgers: les dades

L'objecte del següent apartat és aprofundir en l'anàlisi basant-nos en gràfics obtinguts des de diferents fonts, com AENA o CITTIB, dades que poden resultar vàlides per a comprendre la magnitud en nombre de passatgers internacionals.

3.4.1. Passatgers rebuts en línies de baix cost a Espanya

El gràfic següent mostra una relació entre els passatgers rebuts exclusivament en línies aèries de baix cost per comunitats autònomes, entre els anys 2002 i 2003, on, en aquest cas, Balears destaca com a principal destinació turística en nombre d'arribades de turistes que utilitzen els serveis aeris de baix cost, gràfic que reforça l'afirmació de l'augment de presència d'aquestes companyies a Balears¹⁵.

PASSATGERS REBUTS EN LÍNIES AÈRIES DE BAIX COST SEGONS COMUNITAT AUTÒNOMA DE DESTINACIÓ. ANYS 2002 I 2003



3.4.2. Dades a Balears

La taula¹⁶ de l'esquerra mostra la relació històrica de nombre d'arribades internacionals a l'aeroport de Palma, aeroport turístic i principal porta d'entrada per als turistes, alhora que important mitjà de transport dels illencs cap a la Península. Per això, juntament amb el transport marítim, els residents a les Illes Balears disposen d'un descompte per insularitat.

Cal esmentar que, en l'àmbit nacional, l'aeroport de Palma està situat entre els "tres primers amb major volum anual de trànsit de passatgers i assoleix el primer lloc en el rànquing de passatgers internacionals a l'època estival.

ANYS Años / YEARS	HISTÒRIC / HISTÓRICO / RECORDS	
	AVIONS Aviones / AIRCRAFTS	PASSATGERS Pasajeros / PASSENGERS
1980	73.318	7.392.779
1981	74.342	7.930.977
1982	79.207	8.599.125
1983	81.399	8.737.827
1984	81.711	9.347.284
1985	75.248	8.804.152
1986	80.690	9.932.851
1987	89.529	11.342.842
1988	96.840	11.719.014
1989	97.209	11.536.174
1990	95.553	11.334.228
1991	98.098	11.773.158
1992	97.778	11.867.370
1993	96.575	12.436.599
1994	114.471	14.264.355
1995	122.661	14.733.477
1996	129.871	15.382.588
1997	145.235	16.562.090
1998	154.206	17.664.783
1999	166.969	19.223.162
2000	176.852	19.411.426
2001	169.603	19.207.045
2002	160.326	17.832.458
2003	168.986	19.185.655
2004	177.853	20.416.023

¹⁵ Font: AENA, 2004.

¹⁶ Font: CITTIB, 2005.

A escala europea, es troba entre els vint primers¹⁷. En aquest cas, i a diferència de l'anterior, es tracta del total de passatgers rebuts, és a dir, tant de companyies aèries tradicionals com de baix cost, xàrter i altres.

Des de 1980 fins a 2004, les arribades de turistes s'han incrementat de manera espectacular, amb petits retrocessos en 1985, 1989 i 2002. Malgrat tot, podem afirmar l'important fet que, en general, *el volum de turistes s'ha multiplicat de manera espectacular en vint anys i ho segueix fent any rere any*. A aquest increment de passatgers s'hi afegeixen les millores tecnològiques i un augment important de les infraestructures que s'han anat fent a l'aeroport de Palma, que compta avui ja amb tres pistes d'aterratge.

Ambdós gràfics reforcen la conclusió *del constant creixement de turistes internacionals* i, per tant, de l'increment de nous hàbits de mobilitat, si tenim en compte que l'automòbil ha estat el mitjà més utilitzat tradicionalment.

4. DESENVOLUPAMENT TEÒRIC

4.1. Orígens de les companyies aèries de baix cost

El primer vol de baix cost va enlairar-se de l'aeroport de *Love Field* a Dallas, Estats Units, operat per la companyia *Southwest Airlines*, companyia que neix en 1971 i les seves característiques són fruit de la casualitat. L'aeroport de Dallas gairebé no tenia activitat, ja que la majoria de les línies aèries competidores s'havien traslladat al nou *Dallas Fort Worth*. Això va suposar-li una gran flexibilitat operativa i uns costos aeroportuaris molt reduïts, donant lloc a la creació de la primera companyia aèria de baix cost.

4.2. Impacte de les companyies aèries de baix cost

Aquest fenomen no va implantar-se a Europa fins 1993, quan la desregulació del sector va permetre a les companyies noves competir directament amb les aerolínies europees tradicionals. Ni tan sols els atacs terroristes de l'11 de Setembre de 2001, ni les contínues pujades del preu del combustible, han fet més lent el seu ritme de creixement, mentre les aerolínies clàssiques lluitaven contra les seves particulars crisis i pujaven els preus. Pel contrari, les *low cost* aprofitaren la tirada i abaratiren encara més les tarifes, convertint-se en objecte de preocupació per a les grans aerolínies.

Des del seu naixement a Europa, les aerolínies de baix cost han passat de ser una alternativa d'alt risc a fer la competència a les companyies tradicionals, que

s'estan veient obligades a emprendre noves estratègies i a retallar els costos al màxim per a poder sobreviure. Però l'impacte d'aquestes companyies arriba més enllà del propi sector i abraça des del desenvolupament del turisme fora de temporada, amb un augment dels vols d'Espanya a Europa a l'hivern, fins a la promoció de ciutats de mitjanes dimensions (és el cas de Girona i de Reus).

També els operadors turístics, majoristes i minoristes, s'estan veient afectats per aquestes noves tendències, i s'estan adaptant a la nova demanda de turisme. Ofereixen un nou producte molt més flexible que l'anterior paquet tancat denominat "*Dynamic Packaging*"¹⁸. És un producte innovador que respon a les exigències de la nova demanda. És un paquet que et permet elegir cada servei per separat. L'hotel, l'avió i la pensió, els elegix el client. Aquest nou sistema més personalitzat té la gran competència d'Internet (xarxa mundial des de la qual qualsevol persona pot obtenir paquets a la carta) i la possibilitat de comprar per separat. Per això, els operadors turístics i els agents de viatges emfatitzen en la importància de la garantia de servei que ells ofereixen i que Internet no garanteix.

Aquest nou producte denominat "baix cost" també s'ha traslladat a les agències de viatges. És el cas de TUI. L'operador turístic alemany ha trobat la solució creant una divisió d'agències de viatge de "baix cost". Aquest nou servei ha tengut molta acceptació a Hamburg i Hannover, primeres ciutats alemanyes on s'ha posat en marxa.

Assistim a una revolució del transport modern. Des de la liberalització de l'espai aeri, han sorgit diferents companyies que imitaven la gestió de les companyies de bandera (companyies estatals, ara ja privatitzades), i això els ha dut als mateixos problemes: excessives despeses d'administració, multitud de comandaments de control i gestió, excessives bases operatives, estructura organitzativa jeràrquica i antiquada, etc. Davant aquesta situació de difícil gestió del transport aeri civil, sorgeix un nou concepte de companyia aèria que aconsegueix, mitjançant el retall de costos administratius i burocràtics, reduir els costos "no necessaris" per a abaratir el cost unitari i poder oferir bitllets a preus realment competitius; són les conegudes aerolínies de baix cost.

La clau de l'èxit està en el fet que ofereixen un producte "estàndard", entès com a "contracte de transport aeri" molt més auster que el de les grans aerolínies però a un preu molt menor, el que els permet major marge per a oferir preus molt competitius. Segons Michael O'Leary, president de Ryanair, "*el secret es troba en*

¹⁷ Font: AENA. www.aena.es

¹⁸ Font: Juan Miguel López. Agost 2004. Revista *Hosteltur*. Reportatge especial "*Low Cost Revolution*" "*Dynamic Packaging*"

la bona combinació de preu i servei al client". I és que ofereixen preus fins a un 150% més barat que les companyies tradicionals.

Algunes aerolínies ofereixen garantia de millor preu, com EasyJet. La britànica publicava en la seva web *"aquell passatger que faci la seva reserva amb easyJet i després trobi que el mateix vol s'està venent a una tarifa (incloent-hi totes les taxes necessàries) més econòmica, té dret a la devolució de la diferència"*.

4.3. Un model d'innovació estratègica

En el món globalitzat actual, *el canvi és una constant...* i així es reflecteix en l'estratègia, tant de companyies en particular com de sectors complets. El món és cada vegada més dinàmic; el client, cada vegada més exigent i posseeix més experiència; en definitiva, *la competència és més intensa*.

El cas de les aerolínies de baix cost és un cas clar de ruptura amb tots els models establerts en un sector, redefinint totalment la proposta de valor per al client. El sector del transport aeri ha suportat moments difícils en els darrers anys, com el de l'Onze de Setembre de 2001, la pneumònia atípica asiàtica en el 2003 i la conjuntura econòmica. Les companyies tradicionals estan passant per situacions complicades, mentre apareixen aerolínies de baix cost amb unes taxes de creixement molt importants, ampliant la seva quota de mercat i demostrant que és possible l'aparició de models innovadors en un mercat molt estandarditzat.

La situació actual que afronten les *"low cost"* és de precaució. Per una part, estan en un moment immillorable que permet el seu creixement ràpid, ja que continuen ampliant la seva oferta de rutes, creen noves bases d'operacions i incrementen el seu nombre de passatgers anuals any rere any; però, per altra part, com ja ha passat amb el model americà i, recentment, amb la companyia europea *volareweb.com*, un creixement excessiu a vegades pot dur a la difícil situació de no poder afrontar els deutes de la societat, efecte negatiu que les condueix a la situació d'insolvència i, fins i tot, fallida de la companyia. Per això s'efectuen estudis de mercat i se cerquen consumidors potencials amb desitjos de viatjar; facilitar-los els mitjans a un preu raonable és, potser, tot el que precisen.

4.4. Elements que han permès el desenvolupament d'aerolínies de baix cost

4.4.1. Liberalització de l'espai aeri

Després de la II Guerra Mundial neix la intenció de regular l'aviació civil, com la primera normativa aèria de navegació internacional, en la Conferència d'Aviació Civil Internacional de Xicago, de 7 de desembre de 1944. Cinquanta-cinc països varen signar la *"Declaració de Xicago"*, entre els quals no hi figuraven ni EEUU, ni el Regne Unit ni Espanya, que ho signaria el 1947. La Declaració va tenir com a objectiu establir pautes legals per al transport internacional.

Durant l'etapa de massificació i popularització del transport aeri dels anys 70, els tractats internacionals d'aviació civil es caracteritzaven per ser molt estrictes, des d'un punt de vista reglamentari. Els països signaven acords bilaterals que els permetien gaudir de drets en matèria de tractats comercials.

Cap als anys 80, les polítiques aèries d'EEUU i d'Europa es diferenciaven clarament. Als EEUU es caracteritza per tractar-se d'una etapa de *"liberalització i d'obertura"* de les companyies aèries, especialment amb l'aprovació de la *"Airline Deregulation Act"*¹⁹ (Acta de desregularització de les aerolínies), amb la qual de forma gradual es van eliminant restriccions, mentre que a Europa es tendeix cap a una liberalització controlada i, juntament amb aquests importants controls, es van introduint mecanismes d'avaluació per a possibles crisis.

Malgrat aquests antecedents liberalitzadors, *no serà fins als anys 90 quan s'iniciï a Europa una regularització de l'espai aeri* com a tal. Podem diferenciar-hi tres etapes:

- El desembre de 1987, es comencen a establir unes regles per a tots els països, limitant el dret del trànsit aeri als governs europeus.
- El juliol de 1990, es va impulsar l'obertura del mercat amb una gran flexibilitat en la fixació de preus i capacitats aèries.
- I, en darrer lloc, el juliol de 1992 s'estableix la lliure prestació de serveis de les companyies aèries entre països membres de la UE.

Es precisament en aquest període quan varen establir-se les conegudes *"nou llibertats"*:

- 1) Dret a sobrevolar un territori.
- 2) Dret a aterrar en un país sense tractats comercials, és a dir, per "escala tècnica" (en cas d'emergència).

¹⁹ Font: www.instituto.cajamar.es/boletin/s12.pdf

- 3) Dret a embarcar passatgers, de noli i correu, en el país d'origen de la companyia i desembarcar-los en un país diferent.
- 4) Dret a embarcar passatgers, de noli i correu, en un país i retornar-los al país d'origen de la companyia.
- 5) Dret d'embarcar passatgers, de noli i correu, a un altre país i desembarcar-los en un tercer país.
- 6) Dret a embarcar passatgers, noli i correu, d'un altre país i desembarcar en un país tercer, i "fer escala en el país d'origen".
- 7) Dret a embarcar passatgers, noli i correu, entre dos països sense que el vol passi pel país d'origen de la companyia.
- 8) Dret a embarcar passatgers, de noli i correu, i transportar-los en l'interior d'un altre país.

4.4.2. Democratització del turisme: nous hàbits de mobilitat

El transport aeri és avui un dels transports més accessibles per a qualsevol tipus de turista que desitgi visitar un país estranger. Les noves aerolínies tenen com a prioritat oferir comoditat i un vol agradable, de manera que el vol formi part de la "experiència de viatge", alhora que els avions són cada vegada més silenciosos, consumeixen menys i, per tant, permeten estalviar en costos, sempre facilitant les connexions entre aeroports europeus.

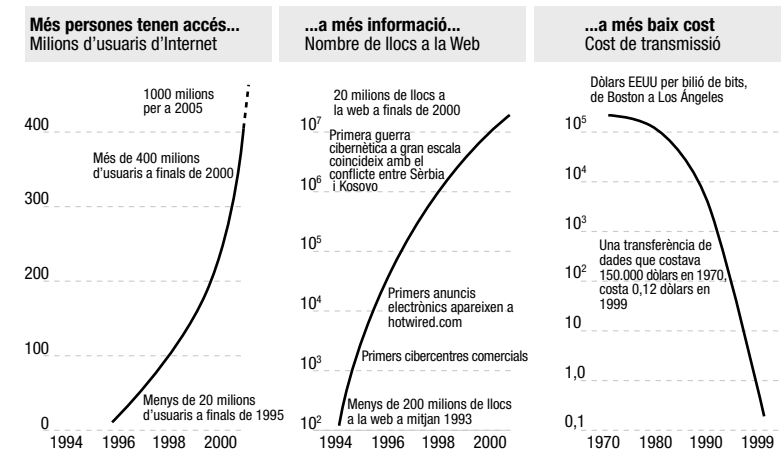
S'ha escrit fa poc en premsa que "el consumidor deserta les carreteres" i no és d'estranyar, perquè la relació temps-preu invertit resulta cada dia més sorprenent. I és que volar des de Palma a Londres, per exemple, ens pot costar des de 20 € a 70 €, depenent de la data de reserva i la companyia contractada. Quant al temps de viatge, s'estima en dues hores de vol. Si comparam la relació temps-preu de desplaçament a través de carretera, vaixell o tren, o tots alhora, realment sí és volar l'opció més eficient per a tot tipus de consumidor i, especialment, per a les Illes Balears, que estan en un lloc privilegiat, ja que destinacions com Xipre o Canàries es troben a 3 o 4 hores respectivament, el que incrementa notablement el temps en vol.

I aquesta ha estat la tendència de viatjar en els darrers anys. Des de la massificació del transport aeri, cap als anys 60, on volar deixava de ser un "luxu" i es posava a disposició del turista en forma de paquet vacacional a un preu reduït i quasi "in-negociable", hem passat a disposar de nous elements tecnològics que permeten l'intercanvi d'informació en temps real, on l'usuari pot "simular" vols en línia i amb preus actualitzats a la data, i, per descomptat, pot elegir amb quina companyia volar basant-se en criteris subjectius com poden ser el preu, garanties, serveis oferts, etc. Els consumidors guanyen en transparència, seguretat i tranquil·litat; i les companyies, nous adeptes als bitllets de darrer minut, les estades de caps

de setmana i captar consumidors potencials gràcies al fet que ofereixen bitllets a preus molt raonables.

4.4.3. Popularització de la informàtica

Les noves tecnologies de la informació són un fet que no es pot aturar i que aconsegueix importants i variats beneficis per a aquells que les utilitzen. Disposar d'equips informàtics s'ha convertit en una eina de treball imprescindible en les empreses, necessitat a la qual s'afegeixen una gran quantitat de famílies que adquireixen aquests productes. El desenvolupament de la tecnologia s'ha perfeccionat al llarg dels anys, essent avui en dia molt més econòmic per a les empreses produir, ja que les investigacions han permès la perfecció de la fabricació d'equips tecnològics, ja que en augmentar el nombre d'equips produïts s'aconsegueix reduir costos fixos i els associats al producte: els costos variables.



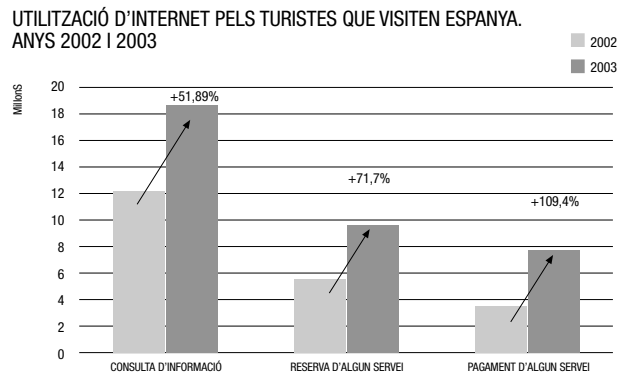
Gràfic²⁰

Tot això ha permès un abaratiment generalitzat dels equips informàtics (veure el gràfic anterior), fent que aquest producte sigui avui accessible per a quasi tot tipus de consumidor, abans només potencial, ja que les entitats bancàries i els governs ofereixen condicions especials de finançament.

²⁰ Font: ONU, 2001. Informe sobre el desenvolupament humà.

Els avanços tecnològics han permès el desenvolupament de xarxes internacionals d'informació, aconseguint una certa estandardització de processos, generalitzada amb l'ús d'Internet, com una eina d'informació i com una eina per a la comercialització de tot tipus de productes i de serveis. Així mateix, els governs fomenten l'ús de les noves tecnologies a les llars, la popularització de la informàtica s'implanta en els nous estils de vida, des dels més joves fins als majors. I és per això que de cada vegada augmenta el nombre de serveis que ofereixen les empreses, la quantitat de gent que consulta informació i, el que és més important, augmenta el nombre de consumidors que adquireixen serveis turístics a través de venda directa per Internet.

El gràfic següent mostra la relació en la utilització d'Internet en la compra de serveis turístics en els anys 2002 i 2003 dels turistes que visiten Espanya.



Gráfico²¹

Recentment, el maig de 2005, la revista Hosteltur ha publicat que "de cada 4 espanyols que viatgen, durant 2004, un va reservar qualche tipus de servei a través d'Internet", i afirma concretament que "Google s'ha convertit en la major agència de viatges". Aquestes dades tan importants demostren clarament que els usuaris, de cada vegada més, cerquen la personalització en la planificació dels serveis turístics.

Les dades en la comercialització a través d'Internet són de cada vegada més rellevants, ja que es parla que ja 7 milions d'espanyols utilitzen o utilitzaran aquest any

²² Font: FRONTUR. 2004.

2005 Internet com a principal mitjà de compra de serveis turístics, d'un total de 9,4 ciutadans que realitzaran viatges, el que suposa un total del 55% de la totalitat de consumidors espanyols de serveis turístics.

4.4.4. Augment de la demanda turística mundial

Recentment, l'OMT ha publicat "*Les perspectives del turisme internacional registren una millora constant*"²², informe on destaquen les tensions geopolítiques (senyalant el conflicte armat que es viu a Iraq i la lluita contra el terrorisme) i les febleses de les economies mundials (com la que viu Alemanya i trasllada a la resta d'Estats membres). Això no obstant, reflecteix una idea positiva de creixement del nombre de turistes internacionals. I en aquest context senyala la importància de les aerolínies de baix cost com a element decisiu en l'increment de turistes mundials, on cita explícitament:

"Les aerolínies de baix cost han seguit creixent a Amèrica del Nord i s'han desenvolupat ràpidament a Europa". (OMT)

Senyala, així mateix, la importància d'Internet, com una plataforma que va més enllà de la funció de facilitar informació, ja que es tracta d'una eina molt important en la comercialització de tota empresa i, en aquest cas, dels bitllets de transport, alhora que facilita els processos en l'organització en general.

Els canvis en la demanda i les noves preferències marquen una nova forma de gestió en l'organització de tota empresa, basada en la flexibilitat i la capacitat de transformació, l'objectiu de la qual s'ha transformat, en les empreses aèries i hoteleres, en captar directament el client, per tal que accedeixi a reservar directament des d'Internet mitjançant el sistema "*Faci-ho vostè mateix*", evitant la burocràcia de la intermediació turística i poder oferir un preu més ajustat per a la destinació sol·licitada. Des del punt de vista del consumidor, el factor personalitzador que permet el model de "*Faci-ho vostè mateix*" és molt important, ja que el consumidor pot elegir entre multitud de serveis i adequar la seva elecció a les seves preferències personals i necessitats particulars.

D'acord amb les dades de 2003 publicades per l'Institut d'Estudis Turístics (IET), "*l'any 2003 varen arribar a Espanya 82,6 milions de visitants procedents de l'estranger*", dels quals "*el 70,4% ho va fer en avió*", essent els mercats emissors més destacats el Regne Unit, Alemanya i França, respectivament. Les destinacions turístiques espanyoles que registraren un major nombre d'arribades són: Catalunya, Canàries i Balears, seguides per Andalusia, Comunitat Valenciana i Múrcia, i Madrid.

²² Font: Informe OMT. "Baròmetre OMT del Turisme Mundial. Juny de 2003."

Malgrat l'augment respecte de l'any passat, l'estudi senyala que és el més baix des dels darrers 8 anys, exceptuant 2001, pel que es dedueix que la situació és de "precaució", ja que tot i que Espanya segueix en la segona posició quant a nombre d'arribades internacionals i la tendència és creixent, es produeix en menys mesura.

4.4.5. Política de la Unió Europea a favor del transport

La política relativa al transport (infraestructures i serveis) es conté en el denominat Llibre Blanc sobre la "Política Europea de Transports de cara al 2010: l'hora de la veritat"²³, presentat per la Comissió Europea a finals de 2001, les finalitats prioritàries del qual, a través de les seves seixanta mesures d'actuació, pretenen una readaptació del sistema de transports, que se fa circumscriure, principalment, entorn dels següents objectius generals:

- **Conservació del medi ambient** (promoció d'una modalitat sostenible i posar fi a la congestió), que es trasllueix en la necessitat de disminució de la contaminació, així com de prevenir el risc de la congestió dels trànsits (fins i tot d'estretes ja constatades i altres de previsibles), principalment en els sectors del transport de mercaderies per carretera (transvasament en la zona pirenaïca del transport per carretera de mercaderies al transport ferroviari i marítim, etc.), i del transport aeri de passatgers.
- **Reequilibri entre maneres en el repartiment dels trànsits**, per la constatació d'un creixement desmesurat respecte dels anteriorment indicats sectors del transport, el que precisa, principalment, d'una nova regulació de la concurrència entre maneres (que, per al transport per carretera, s'emmarca en una sèrie de mesures sobre els temps de treball, circulació els caps de setmana i formació professional), de la revitalització del ferrocarril (creant un vertader mercat interior ferroviari), i de combatre la saturació de l'espai aeri (creant un cel únic europeu).
- **Potenciació de la intermodalitat**, mitjançant el programa Marco Polo, amb la finalitat d'una distribució més racional preferentment del transport de mercaderies, en benefici del transport marítim i aeri.
- **Desenvolupament d'una sèrie de projectes prioritaris**, entre els quals cal destacar el de radionavegació per via satèl·lit, que es pretén que pugui estar en funcionament l'any 2008, a través de la posada en servei d'una constel·lació de 30 satèl·lits de comunicacions (projecte Galileu).

23 Font: Documents de la Unió Europea. http://www.eu.int/comm/off/white/index_es.htm

- **Mesures que faciliten les inversions privades** en la construcció d'infraestructures, potenciant projectes de capital mixt públicoprivat (principalment en el ferrocarril).
- **Reducció de la mortalitat per accidents de trànsit** (fer de la seguretat una prioritat), especialment a través de la utilització del propi transport en vehicles de turisme, el que implica la potenciació del transport públic en els àmbits urbà i interurbà, el desenvolupament i l'aplicació de les noves tecnologies dedicades a la seguretat del transport per carretera i la implantació d'una tarificació per la utilització de les infraestructures, que respongui als costos externs (accidents, contaminació, congestió, etc.).
- **Harmonització de la fiscalitat dels carburants per a ús professional**, mitjançant l'aplicació d'un sistema comunitari de taxació dels diferents carburants.
- **Reconeixement dels drets dels viatgers**, amb la implantació d'un sistema similar al que regeix en el transport aeri, establint-se un quadre d'indemnitzacions.
- **Dirigir i controlar els efectes de la mundialització dels transports**, és a dir, garantir la qualitat dels transports a Europa (principalment, amb referència al transport aeri), sobretot tenint en consideració l'amplitud territorial futura de la Unió Europea.

Així mateix, entra en vigor la nova política de la Unió Europea de creació d'un Cel Comú Europeu.

"Política de la UE per a la creació d'un Cel Comú Europeu"²⁴

"El cel únic europeu és un conjunt de mesures dirigides a respondre a les futures necessitats en termes de capacitat i de seguretat aèries. Les mesures cobreixen tant el sector civil com el militar i n'aborden la regulació, l'economia, la seguretat, el medi ambient, la tecnologia i les institucions. Es tracta de posar fi a una organització de la gestió del trànsit aeri que no ha evolucionat des dels anys 60 i que és en gran mesura la causa de la seva actual congestió".

24 Reglament (CE) núm. 549/2004 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de març de 2004, pel qual se fixa el marc per a la creació del cel únic europeu.

El 31 de desembre de 2004 s'aprova el Reglament (CE) núm. 549/2004 del Parlament Europeu i del Consell, de 10 de març de 2004, que forma part d'un paquet legislatiu per a la gestió del trànsit aeri dirigit a la creació d'un "cel comú europeu". L'objectiu és la utilització òptima de l'espai aeri europeu, que tindrà conseqüències beneficines sobre els retards i el creixement del transport aeri.

Aquest reglament neix amb l'objectiu de regular la prestació de serveis per part dels transportistes aeris, optimitzar la utilització de l'espai aeri comú europeu, així com maximitzar la interoperativitat entre les xarxes europees de transport. L'objectiu principal d'aquest reglament és millorar i reforçar la seguretat i reestructurar l'espai aeri en funció del trànsit i no de les fronteres nacionals.

L'objectiu del reglament és reforçar les normes de seguretat actuals i l'eficàcia global de la circulació aèria general a Europa, optimitzar la capacitat responnent a les necessitats de tots els usuaris de l'espai aeri i reduir al màxim els retards. L'òrgan encarregat de la supervisió és el *Comitè del Cel Únic*, encarregat d'assistir a la Comissió, que estarà representat per dos membres de cada Estat membre i presidit per un representant de la Comissió.

L'objectiu de l'esmentat òrgan és el d'informar a la Comissió sobre aspectes tècnics a causa de la posada en funcionament del cel únic europeu.

Paral·lelament es crea un òrgan consultiu, representat per membres proveïdors de serveis o transportistes, d'associacions d'usuaris, dels aeroports, de la indústria aeronàutica i de les organitzacions professionals de representació del personal.

Els objectius de la Comissió són:

- Permetre la comparació i millora de la prestació de serveis de navegació aèria;
- Ajudar als proveïdors de serveis de navegació aèria a prestar els serveis adequats;
- Millorar el procés de consultes entre els usuaris de l'espai aeri, els proveïdors de serveis de navegació aèria i els aeroports;
- Permetre la identificació i el foment de les pràctiques més idònies, en particular la millora de la seguretat, de l'eficàcia i de la capacitat.

La Unió Europea ha aprovat, així mateix, una sèrie de mesures que entraran en vigor a partir de febrer de 2005 i que preveuen protegir el consumidor, oferint garanties d'indemnització d'entre 250 i 600 euros als passatgers que pateixin *overbooking* o retards importants en els seus vols.

5. GESTIÓ D'UNA AEROLÍNIA DE BAIX COST

El model de gestió operativa que recull aquest projecte sintetitza diferents planificacions estratègiques que adopten moltes companyies aèries i explica un nou sistema de gestió que persegueix retallar costos d'explotació i d'administració amb la finalitat de ser més competitiu en un mercat liberalitzat o de lliure competència. Els punts següents expliquen, de forma teòrica, les grans estratègies dutes a terme per les companyies aèries. Hem de tenir en compte que cada companyia és única i, per això, és possible que no tots els perfils d'empresa aèria s'ajustin a aquesta classificació. L'objectiu, per tant, és determinar les actuacions estratègiques més destacades a nivell general.

5.1. Creació i desenvolupament

El desenvolupament de les companyies de baix cost a Europa s'ha produït després de la liberalització del mercat de la Unió Europea. Aquest llarg i complex període comprèn des de 1987 fins a 1997, i que ja he explicat anteriorment. El procés es va desenvolupar en tres fases al llarg d'un període de 10 anys i va posar fi al vell sistema en què els horaris, les tarifes i la capacitat de seients es controlaven a través d'acords bilaterals entre els Estats membres. Des de 1997, qualsevol companyia amb un certificat d'operador aeri (AOC) vàlid a la UE, pot operar qualsevol ruta de la regió, inclosos els vols domèstics d'un país distint del seu mercat d'origen²⁵

5.2. La flota

La flota aèria, tot i que varia molt depenent de la companyia, tendeix a ser moderna i eficient. L'estratègia d'adquisició és una combinació entre avions en propietat i avions arrendats a altres companyies, *leasing*. La flota de Ryanair –aerolínia irlandesa– és caracteritzada per utilitzar avions ja utilitzats per altres companyies. Cal dir, també, que Ryanair és potser l'aerolínia de baix cost europea més agressiva a l'hora d'aplicar polítiques de reducció de costos administratius.

La indústria aeronàutica internacional ha millorat considerablement els seus productes; així, la nova flota d'Airbus i Boeing²⁶ proporciona a les aerolínies de baix cost nous jets, que tenen un consum de combustible molt reduït, silenciosos, segurs, requereixen menys manteniment i també aconsegueixen ser menys contaminants. Els principals models són el Boeing 737²⁷ (de 149 seients) o el

²⁵ Font: AENA. 2003. *Informes públics*.

²⁶ Principals fabricants de la Indústria aeronàutica europea i nord-americana respectivament.

²⁷ Font: www.easyjet.com. Model d'avió d'Easyjet.

747-800²⁸ (de 184 seients), l'Airbus 319²⁹ (de 150 seients) i l'Airbus 320 (de 180 places)³⁰.

Els avions adquirits per les companyies de baix cost es caracteritzen per ser models petits, amb un nombre de seients que oscil·la entre 100 i 200 passatgers. Aquests avions consumeixen encara menys i, per altra part, si es gestionen les vendes eficientment, és relativament fàcil ocupar i vendre tots els bitllets, i maximitzar així les vendes, reduint costos. Per a gestionar eficaçment la flota adquirida, moltes aerolínies subcontracten serveis per al manteniment, les proves de rendiment i de seguretat dels avions. Tots aquests processos de controls s'han d'executar d'acord amb la Llei 21/2003, de 7 de juliol, de seguretat aèria, article 35 (obligacions específiques de les entitats de disseny, producció i manteniment de les aeronaus i productes aeronàutics) i article 37 (obligacions específiques de les companyies aèries i empreses de treballs aeris). Per tal d'estalviar costos, efectivament, s'haurà de tenir cura i revisar aquests subcontractes per tal d'assegurar que s'està seguint la premissa establerta anteriorment d'**Alta Qualitat a Baix Cost**.

5.3. Estructura de les rutes

La gestió de les aerolínies de baix cost fixa el seu punt de mira en els *Marges*, ja que són l'element clau de gestió que farà la companyia pròspera en el temps. Els costos de gestió i administració s'han de fixar, reduint-los al mínim possible. Una de les mesures de reducció d'aquests costos d'administració és la d'allunyar-se dels principals aeroports europeus, ja que cobren moltes taxes; així doncs, s'ha de centrar la seva operació en aeroports secundaris, que solen estar a mitja hora o a una hora dels centres de les ciutats europees, per tal de reduir així impostos i peatges.

Atès que al client final li interessa aproximar-se al centre urbà de la ciutat, aquests aeroports secundaris han de ser accessibles i atractius per al viatger; per això, les aerolínies diversifiquen els serveis, subcontractant un servei de desplaçament Bus Aeroport-Centre Ciutat. Així, per exemple, Ryanair i EasyJet operen a l'aeroport de Luton (Londres), en lloc de Heathrow (Londres), ja que les taxes són menors i els hi permet un major marge per a reduir els bitllets. Igualment, Ryanair vola a l'aeroport de Girona (Barcelona), en lloc del Prat (Barcelona). Per al consumidor final que vola amb Ryanair és molt més barat volar amb Ryanair, Girona-Luton, utilitzant el servei de bus Ryanair de Plaça Tetuán Barcelona fins a l'aeroport de Girona, a càrrec extra dels clients.

28 Font: www.airberlin.com "perfil de l'empresa/flota". Model d'avió d'Air Berlin.

29 Font: www.easyjet.com. Model d'avió d'EasyJet.

30 Font: www.vueling.com "flota". Model d'avió de Vueling.

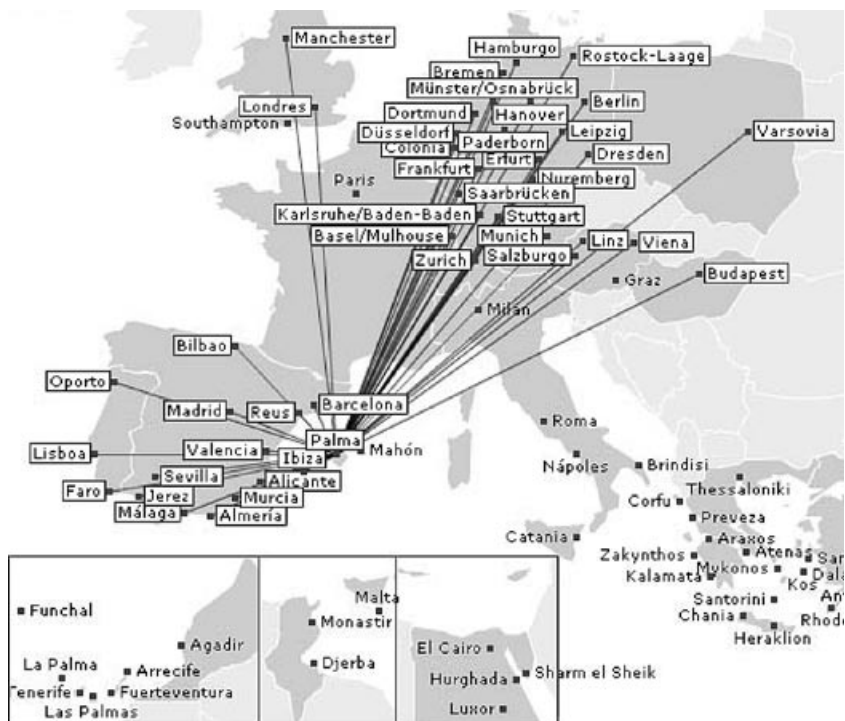
Una altra estratègia que solen adoptar les aerolínies *low cost*, clau per a la seva gestió de reducció de costos, és la de fixar les rutes de tota la companyia en una mateixa ciutat, que serveixi de central base d'operacions. Així, *Vueling.com* opera des de la ciutat de Barcelona. Tots els seus treballadors s'allotgen en aquesta ciutat i així estalvien en allotjament de tripulació i aparcament d'avions.

Durant tota la història dels objectius de les aerolínies de baix cost, la gestió ha experimentat diversos comportaments dins d'aquest apartat de "*transportar el client a la destinació que desitja*". Aquestes etapes són:

- Cap als anys 70, l'objectiu de la gestió era "*produir orientats cap a on ens interessa com a transportistes*"; això permet maximitzar l'eficiència de l'empresa, però té l'inconvenient que el consumidor final és el que se sent perjudicat, i per això el propi client pot estar en desacord amb l'empresa i el traçat de les seves rutes. Aquesta mesura significava "*transportar el client on ens interessa*".
- Als anys 80, la tendència va ser la de "*orientació del client allà on sol·licita*", el que significa que el client satisfà totes les seves necessitats, però l'empresa incrementa els seus costos i no aconsegueix maximitzar els seus beneficis. Aquesta mesura significava "*dur el client on ell volgués i quan volgués*".
- Finalment, la tendència dels 90 va ser la de cercar un equilibri entre els desitjos i necessitats dels clients i la maximització dels beneficis per part de l'empresa, i la satisfacció del client. Aquesta mesura seria "*proporcionar la millor alternativa que el client necessita, alhora que l'empresa aconsegueix eficiència en la seva producció*".

En la pràctica es denomina "*Hub*" o concentració d'operacions. És una estratègia que consisteix a concentrar operacions en un punt intermedi entre les dues destinacions (la d'origen i la de destinació), pel qual passa gran part del trànsit aeri. El gràfic de la pàgina següent mostra de forma clara la relació que té l'aeroport de Palma amb el sistema de rutes de la companyia Air Berlin³¹. En efecte, l'aeroport de Palma (PMI) serveix de "pont" entre la zona nord d'Europa (Alemanya, Àustria, Regne Unit, Països Baixos, Dinamarca, Polònia, Hongria, Suïssa) i la zona sud-occidental d'Europa (Espanya i Portugal).

31 Més informació de la companyia en el desenvolupament pràctic del projecte.

SIMULACIÓ ONLINE DE CONEXIONS ENTRE PALMA DE MALLORCA I RESTA DE DESTINACIONS.³²

És precisament aquesta darrera mesura la que es du a terme a l'actualitat. Aquí està la clau per a garantir el millor resultat de l'empresa: la de proporcionar al client el producte que ell desitja i necessita, i fer que aquell producte sigui rendible per a l'empresa. Aquesta política es coneix amb el nom de **Yield Management** (gestió del producte). Estratègia molt acceptada per les companyies aèries de totes les categories, així com per les empreses turístiques i la indústria hotelera.

La teoria del *Yield Management* persegueix vendre el producte al màxim preu possible. En la pràctica, es basen en oferir "*bon producte, a bon preu, a un bon client, en un bon moment*". Aquesta maximització de la gestió de vendes ha estat

³² Font: www.airberlin.com.

possible gràcies a les noves tecnologies i als sistemes de reserves coneguts com a "*Computer Reservation System*" (CRS).

Les companyies aèries de baix cost solen aplicar un gran nombre de tarifes diferents – és l'estratègia de "*Multiplicitat de tarifes del Yield Management*"-, amb la finalitat d'aconseguir captar el client idoni, per a oferir-li el producte que cerca al major preu possible que està disposat a pagar. Per això, si realitzem un seguiment diari de les tarifes del bitllet aeri, veiem que cada dia canvia el preu del bitllet (pel mateix producte), en funció de les vendes. Tradicionalment amb major antelació a la sortida del vol, les companyies apliquen tarifes més reduïdes, mentre que a darrera hora solen ser les més cares³³, com a norma general.

Aquesta estratègia, no obstant això, contrasta molt amb les noves tendències del viatger dels darrers anys, un nou perfil de turista que s'estima més reservar en el darrer minut esperant les ofertes de darrera plaça. Això implica estar sempre subjecte a la disponibilitat de places lliures, i el risc de no trobar bitllet. Les companyies de baix cost coneixen molt bé aquest **nou perfil de client**, fins ara potencial; per això han posat especial atenció a crear un nou sistema de reserves que permeti al client obtenir **sempre preus baixos**. Per tal d'entendre el sistema de vendes d'aquestes companyies, s'ha de parlar del seu sistema de tarifes. Utilitzen un sistema molt simple, que permet a tots o a quasi tots els viatgers la possibilitat de comprar bitllets a preus baixos.

Aquest sistema de tarificació simplificat consisteix en fixar un preu molt baix per a una ruta determinada, de tal manera que tots els clients d'aquella ruta pagaran el mateix preu, cosa que no passa amb el sistema de vendes d'una companyia tradicional, on cada dia els bitllets canvien de preu. El cas de Ryanair n'és un clar exemple, la seva estratègia de venda se centra en petits segments de mercat que desitja captar, sempre a preus molt reduïts. Organitzen rutes que s'ajusten perfectament amb esdeveniments esportius, conferències a altres països europeus, destinacions d'hivern per a practicar l'esquí o destinacions de vacances d'estiu conegudes del mediterrani.

Internet és, potser, el mitjà que ha permès aquest canvi sobtat. Aquesta nova plataforma de venda permet al client conèixer en temps real –"informació"– com la disponibilitat, els preus, el número de vol, hores de sortida i companyies que volen a la destinació sol·licitada. Fins i tot algunes companyies molt recents com Vueling.com permeten la reserva de seients a bord de l'avió des del portal en el moment de la reserva. Aquest nou sistema de vendes permet al client disposar de tota la informació que desitja, sense precisar la intermediació d'agents turístics.

³³ Cal dir que hi ha empreses especialitzades en venda "*darrer minut*" com www.lastminute.com, www.ofertasvuelos.net, www.itur.com.

5.4. Sistema de vendes

Les aerolínies de baix cost, al contrari del que s'ha fet creure, com a companyies aèries fan feina amb intermediació turística, tot i que la seva tàctica de vendes se centra molt en la venda per Internet, a la qual dediquen la seva major i quantiosa partida de promoció. Un clar exemple n'és Ryanair, la companyia du endavant una agressiva política de màrqueting que fa que, per exemple, en la seva pàgina web assegurin que són "un 255% més barats que Iberia" i "un 50% més barats que EasyJet", la seva principal competidora³⁴, però no hem d'oblidar la importància dels agents turístics, agències de viatges i operadors turístics que dissenyen paquets turístics.

Les aerolínies de baix cost mantenen fortes aliances estratègiques amb els agents de viatges, ja que els hi gestionen un gran nombre de les seves vendes. L'equip directiu és, per tant, conscient de la importància que té, encara avui, el sector dels agents de viatges, malgrat el recent enlairament d'Internet com a plataforma de venda sense intermediació. Per això es diu que cap altra aerolínia pot assumir millor el 8% de comissió als agents de viatges que les de baix cost, ja que mantenen un marge molt alt gràcies a la seva política de "**Alta Qualitat a Baix Cost**".

No obstant això, aquesta aparent situació de privilegi en els marges, es veu contrastada amb la promoció contínua i "agressiva" que fan les companyies de baix cost a Internet, com a mitjà bàsic de venda de bitllets.

Així mateix, destaca la promoció de la marca amb la **promoció de l'espai online**. Per això trobam que a quasi tots els avions es dibuixa una promoció de la imatge de la companyia, que gairebé sempre coincideix amb l'adreça d'Internet que han de visitar per fer compres per Internet; adreces amb terminacions ".com ". Per tant, assistim a una revolució en la promoció, ja no és tan important el logotip sinó que aquest logotip suggereixi un espai on line a Internet.



³⁴ Font: Ignacio Fossati. Octubre 2003. Consumer.es

Un altre avantatge molt important a l'hora de considerar una política de baix cost és la de minimitzar el baix cost unitari. Així, en temporada baixa, quan la competència intenta agressivament acaparar el major nombre de clients d'una aerolínia de baix cost, és possible ser competitiu amb una política de preus baixos.

5.5. Gestió de Recursos Humans

En contra del que a priori puguem pensar, les companyies de baix cost no ofereixen salaris baixos als seus empleats, tot el contrari. Els treballadors se senten generalment satisfets amb el seu salari. La política del departament de Recursos Humans de les aerolínies de baix cost comparteix un mateix perfil ideal de treballador: es tracta d'una persona jove, dedicada a la seva professió, motivada, amb ganes de fer feina i de compartir idees en grup, etc. Aquest perfil es mostra interessat per fer feina en una companyia de baix cost, perquè al tractar-se d'empreses de nova creació sempre cerquen idees innovadores, gent motivada, i saben que fer feina amb ells significa acaparar sinergies, millorar la seva experiència i el know-how de l'empresa. Algunes empreses imparteixen cursos de qualitat, reciclatge i formació per a millorar professionalment. Per altra part, a aquest perfil de treballador jove se li exigeix una flexibilitat considerable i, alhora, que tenguui la capacitat d'adaptació i mobilitat a nous entorns laborals (com, per exemple, un desplaçament a un país estranger, amb la implicació de bases a ciutats europees), i, per altra part, el treballador és conscient que si l'empresa demana flexibilitat, aquesta ha de ser flexible recíprocament amb el treballador. Però potser el més destacable és la filosofia de l'empresa -i, en aquest cas, també la política del departament de Recursos Humans-; són tres premisses clau per a assolir l'èxit.

Els objectius de l'empresa per tal d'aconseguir l'èxit són tres elements bàsics, que es representen gràficament en l'esquema següent:



³⁵ Font: <http://www.lac.no/lowcostpage.html> . Gràfic d'elaboració pròpia.

Com s'aprecia en el gràfic, la relació entre l'empresa i els tres elements clau és recíproca, és a dir: per una part, l'empresa, mitjançant la seva gestió de qualitat ha de satisfer els clients (la satisfacció del client és la millor prova de la gestió de qualitat de l'empresa), els treballadors (perquè tota empresa que cerqui qualitat té un compromís social amb els seus treballadors) i els propietaris (mitjançant els bons resultats obtinguts en els exercicis econòmics). Però per altra part, per tal d'aconseguir els objectius planificats per l'empresa, els clients han de ser els adequats, els treballadors han de pertànyer a aquell perfil professional dissenyat i els socis han de donar suport a les decisions de l'equip gestor.

Per això, és molt important que no es destrueixi aquesta relació recíproca, perquè la bona situació de l'empresa i la seva perduració en el temps se'n veuran afectades en el futur.

És important transmetre el missatge que fer feina en una companyia de baix cost també pot ser un bon lloc per a fer feina. Això vol dir que s'han de destruir els tòpics com aquell de "les companyies de baix cost no són segures", ja que en aspectes com seguretat i qualitat del servei poden ser tan bones o millors que una companyia tradicional o de bandera. I, amb la seguretat, transmetre també el missatge que treballar en una companyia aèria de baix cost és motiu de prestigi i d'ambició professional, perquè, com a professionals, les aerolínies de baix cost també cerquen oferir qualitat.

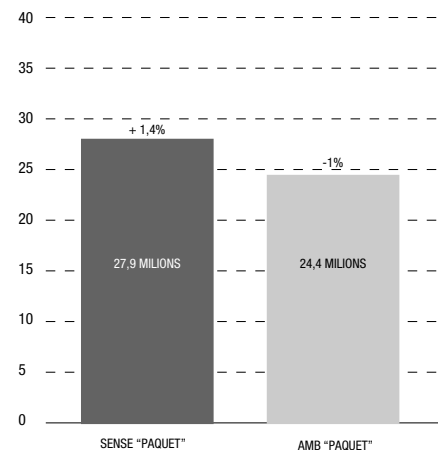
És relativament fàcil donar a conèixer una nova companyia aèria, especialment si es tracta d'una de baix cost. Els mitjans i la premsa s'interessen pel tema. D'aquesta manera, en molt poc temps, aquesta empresa esdevé molt popular, la gent parlarà de les seves tarifes barates, de la seva qualitat i del seu tracte personal i amistós; precisament això és el que farà que un client torni a confiar en la companyia.

5.6. Perfil del turista de baix cost

En els darrers anys s'ha anat observant com el perfil del viatger clàssic ha anat canviant a gran velocitat. A continuació s'expliquen quines han estat les causes i quines són les noves característiques d'aquest nou segment de viatgers "baix cost", al qual ja s'hi sumen gran quantitat dels turistes que arriben a Espanya.

Principalment, la revolució dels sistemes d'informació –Internet- i l'impacte de les companyies de baix cost, han estat els dos factors determinants que han desestabilitzat el sector, arribant fins i tot més enllà, abraçant des del desenvolupament del turisme fora de temporada a la promoció de ciutats de mitjanes dimensions. La nova tendència és tal que ja es parla de la possibilitat que el turista "estigui desertant la carretera" (mitjà més comú de viatjar) perquè les companyies de baix cost faciliten la comunicació interregional i acurcen el temps de viatge.

ARRIBADES DE TURISTES PROCEDENTS DE L'ESTRANGER SEGONS FORMA D'ORGANITZACIÓ, ANY 2003



El **nou perfil** de turista és el d'un turista independent, que fracciona les vacances i decideix a darre-hora quan viatjar. En general, augmenta la tendència a reservar els serveis turístics per separat (veure gràfic de l'esquerre³⁶). La modalitat "faci-ho vostè mateix" guanya al sistema tradicional del "paquet", segons dades obtingudes d'informes de 2003 elaborats per l'Institut d'Estudis Turístics.

Segons recents publicacions d'AENA, no és únicament "l'estudiant" o "motxiller" el turista que utilitza el servei de baix cost sinó que "El perfil de turista que utilitza els serveis "baix cost" és el d'un executiu o turista menor de 50 anys".

Les companyies de baix cost ofereixen serveis bàsics, i aquesta senzillesa és la que facilita el viatge al perfil d'executiu, els quals ja són clients habituals. D'acord amb les característiques ja explicades, volen a destinacions regionals i a aeroports secundaris. El client de negocis té experiència en vols, sap dels problemes de volar a grans aeroports internacionals. Aquests aeroports secundaris tenen menys trànsit aeri i, com que estan menys congestionats, permeten oferir major puntualitat, menor temps d'espera a facturació, menys cues en els controls de la policia, etc. En definitiva, els permet disposar de més temps per a treballar quan es troben viatjant.

Per altra part, aquestes companyies ofereixen productes flexibles per a un client dinàmic. Centren el punt de mira en el nou segment de clients que viatja per motius de plaer i que roman pocs dies en la destinació. Són clients amb poder adquisitiu alt, extremadament susceptibles a la variació en el preu del bitllet, que s'estimen més destinar més pressupost del viatge a la destinació que al mitjà de transport. Aquest perfil de client fa molts viatges al llarg de l'any; per això, cerca

36 Gràfic. Font: Institut d'Estudis Turístics. 2003. Moviments turístics a fronteres.

bitllets a preus baixos, que no impliquen una despesa excessiva per a una estada de cap de setmana. Sol comprar al darrer minut, o els dies previs al viatge.

Les companyies de baix cost no duen a terme cap política de màrqueting dirigida a una fidelització del client, són costs cars i prescindibles. No obstant això, entenen que el client que compra per Internet i cerca “*low cost*” ha de deixar-se atreure pels preus i no per les promocions, que després resulten cares. El que les fa ser tan competitives és el fet que poden captar els clients “infidels” de les companyies tradicionals.

6. DESENVOLUPAMENT PRÀCTIC I ANÀLISI DE L'OFERTA

6.1. Classificació a partir de casos pràctics: justificació prèvia.

L'elecció de les companyies aèries proposades per aquest estudi sorgeix després de l'anàlisi de l'oferta en el mercat europeu. Són moltes les companyies aèries que operen en el continent (actualment 180 companyies aproximadament), i cada any assistim a l'aparició d'un nombre important de noves, ja que el sector aeri específic de “baix cost” està en plena expansió.

Com ja s'ha esmentat, són múltiples les causes que han facilitat el desenvolupament d'aquesta nova modalitat d'empresa que competeix tant amb les companyies aèries tradicionals com amb les de recent creació. Un dels objectius que em vaig plantejar a l'inici d'aquest projecte va ser el de dur a terme una anàlisi per poder classificar, tant com fos possible, i tenint en compte les variables preu, capacitat, desenvolupament de rutes i presència en els països, l'oferta existent a les Illes Balears.

No és fàcil classificar models d'empresa, especialment l'aèria, ja que es troba molt estandarditzada i on trobam que la pròpia oferta imita innovacions puntuals, preus oferts, nivell de qualitat i de serveis gratuïts o amb càrrec addicional, etc. Ens trobam, doncs, en un entorn molt hostil. Els propis empresaris reconeixen estar en un entorn constantment canviant, en el qual tots lluiten contra tots. Es tracta d'empreses amb molta capitalització i un gran nombre de recursos humans, on la innovació tecnològica dels seus actius és imprescindible per a ser competitiu (aeronaus i recursos informàtics/tecnològics), els mitjans de comercialització són de cada vegada més agressius –ja no només per venda directa a través d'Internet, sinó essent present en multitud de portals que ofereixen vols barats o ofertes de darrer minut. Es dona molta més importància al posicionament web que al tradicional posicionament client, és a dir: ser present al màxim nombre possible de

portals d'Internet, referències i recomanacions. Això fa que les aliances siguin de vital importància per a mantenir-se ben posicionat.

I per això propòs una primera classificació, a partir de casos pràctics de companyies que actualment operen a les Illes Balears, companyies que tenen estratègies molt diverses que les diferencien operativament de la resta, mitjançant la integració vertical, diferenciació, aliances estratègiques o, simplement, acords comercials molt freqüents en les empreses globalitzades del segle XXI.

Les aerolínies seleccionades són:

- Ryanair
- Easyjet
- Sterling
- Regional Wings
- Germanwings
- Vueling
- Air Berlin

I una segona classificació de totes les aerolínies europees més rellevants en el sector, i que operen entre aeroports europeus, perquè ja hi ha un nombre considerable d'aerolínies europees que s'especialitzen en vols transatlàntics.

6.1.1. Ryanair

Va ser la primera –i és actualment líder del “baix cost” convencional; va ser la innovadora després de *Southwest Airlines*, primera companyia de baix cost americana-, i **avui és líder en preus a Europa indiscutiblement**, essent un 60% més barata que EasyJet i un 200% que les companyies aèries tradicionals.

El seu èxit: captar l'atenció dels consumidors, fins i tot amb propagandes negatives i, més concretament, amb manifestacions il·legals, com la duta a terme a l'Aeroport de Reus el dia de l'estrena de la línia Reus-Londres. La companyia regalava un bitllet a tots els turistes que exhibissin pancartes amb publicitat negativa d'IBERIA³⁷. Aquesta curiosa i il·legal forma de manifestar-se és un atemptat a la lliure competència, ja que s'està fent propaganda negativa; i, a més, és l'esperit de Ryanair, que reflecteix de forma quasi “exagerada” la imatge de la companyia a l'hora de “rompre regles imposades”.

Malgrat les contínues pujades de preu del petroli, aquest model d'aerolínia es caracteritza per ser el que ofereix les tarifes més barates del mercat, fregant fins i tot el preu “zero” del bitllet, més taxes i impostos.

³⁷ Font: programa de televisió “En Directe”, emès per TVC3, el dia 13 de gener de 2005.

Ryanair va néixer amb la liberalització del mercat al Regne Unit i Irlanda (liberalització que es va produir 10 anys abans que l'europea). Per això es pot afirmar que Ryanair va ser la primera aerolínia de baix cost a Europa. Va començar a volar en 1985³⁸ amb el llançament d'un vol diari entre l'aeroport de Waterford, al sud-est d'Irlanda, i l'aeroport de Gatwick, a Londres. El vol el realitzava un turbohèlice amb capacitat per a 15 passatgers. La companyia s'havia compromès a realitzar vols barats i a fer possible que tothom, a Irlanda i al Regne Unit, pogués viatjar en avió (no només els rics). El primer any, els 57 empleats de la companyia transportaren uns 5.000 passatgers en la seva ruta única. Va ser la primera companyia creada amb l'objectiu d'oferir vols domèstics a preus baixos introduint el terme "*low Cost/sense luxes*".

El nou model estava basat en l'americà de Southwest Airlines, primera companyia de baix cost al món. S'eliminaren rutes que no eren rendibles i se n'inauguraren d'altres de noves, reduint, a més, totes les rutes restants. L'objectiu, sempre, reduir els costos al màxim possible.

En 1997 es liberalitza el mercat aeri a Europa i Ryanair aprofita per a crear noves rutes connectant Dublín i Londres amb Oslo, París, Brussel·les i ciutats turístiques del sud de França. Més tard arribaria a Espanya i a l'aeroport de Girona, on va instal·lar una futura base d'operacions, sempre oferint tarifes un 50% més barates que les de les companyies tradicionals, el que la converteix en una de les aerolínies de baix cost més competitives del sector.

L'estratègia de Ryanair és la de **negociar** durament amb els seus proveïdors, autoritats locals o regionals, a fi d'obtenir qualque tipus de subvenció o ajuda. Si aquest s'oposa, la companyia en fa publicitat negativa, declarant que s'oposa a una aerolínia que facilita que "tothom" pugui volar a preus assequibles. Si el problema no se soluciona, encara en farà més publicitat, arribant fins i tot a entitats nacionals i ministeris, fins a aconseguir els seus objectius; i els aconsegueix.

La companyia vola a aeroports regionals secundaris, però no vola actualment a les Balears. Va ser la primera que va adoptar aquesta nova mesura a Europa, arriscant-se a volar a zones obsoletes i de poc interès turístic, que després han resorgit com a destinacions turístiques de moda, com ho són ara el sud de França i el Mediterrani occidental.

La venda per Internet és important per a Ryanair, tot i que aquesta només representi entorn del 20% de totes les seves vendes. Al llarg dels anys s'observa com ha anat adaptant el seu portal virtual a les noves necessitats dels usuaris,

³⁸ Font: Història Ryanair a www.ryanair.com

fent-lo més accessible, amb major nombre d'idiomes, donant més informació de l'empresa, i fent del seu sistema de vendes una eina útil i senzilla d'utilitzar.

La polèmica ha acompanyat aquesta aerolínia des del seu l'inici. Contínuament apareixen en premsa referències a les contínues irregularitats tant en la seva gestió com en la gestió dels seus recursos humans. El més recent: la pàgina web de protesta i denúncia que han publicat els seus empleats i que adverteix de les contínues irregularitats i amenaces a què són sotmesos (www.ryan-be-fair.org), portal que actualment està disponible en multitud d'idiomes, fins i tot en espanyol. I, com indica el seu propi domini, "*ryan-be-fair*", demanen a la companyia que sigui justa.

6.1.2. Easyjet

EasyJet és, després d'analitzar-ne l'oferta i en la meua opinió, el millor exemple de companyia aèria que dóna molta importància a l'estratègia de màrqueting, i que sempre ha cercat la integració vertical de serveis per a donar a conèixer aquella marca "*EASY*", amb capacitat de creixement del seu producte i millora del seu posicionament en el consumidor com una empresa que ofereix **serveis accessibles** per a tot tipus de públics.

EasyJet va començar a volar en 1995, deu anys després que el seu principal competidor, Ryanair. El creixement d'aquesta companyia ha estat espectacular, assolint el punt àlgid l'any 2002 amb l'adquisició de la seva competidora *GO Airlines*.

Des del seu portal d'Internet, la seva estratègia de vendes consisteix en la senzillesa de la seva estructura tarifària, ja que ofereix una tarifa inicial i n'incrementa el preu a mesura que n'augmenta la demanda. La companyia té una xarxa multibase de punt a punt en zones denses de trànsit, de manera que posa fi a la dependència en una sola base aeroportuària i crea competència a nivell local.

El producte ofert per EasyJet és estrictament el bàsic: "un contracte de transport aeri sense extres". Però, no obstant això, EasyJet és el tipus de companyia que fa competència directa amb les grans competidores: les companyies tradicionals, ja que vola tant a aeroports regionals com a principals d'Europa. Permet als clients estalviar-se fins a un 60% en el preu del bitllet, fent la mateixa ruta.

Aquest tipus d'aerolínia es caracteritza pel nombre de vendes per Internet que produeix i factura anualment. A continuació es mostra un gràfic dels ingressos i beneficis nets de la seva activitat

Entre els anys 1998 i 2004 s'observa un increment dels beneficis totals molt elevat. L'increment continu de les seves rutes i, per tant, de la seva capacitat produc-

tiva, li permet competir durament en costos, guanyant quota de mercat a Europa i poder destinar recursos a millora de la imatge, a diversificar la marca EASY i, fins i tot, a absorbir competidores. L'aeroport de major presència d'EasyJet és Luton-London, en el Regne Unit. I és EasyJet, i no una companyia tradicional, la que presenta nivells de creixement sorprenents.

INFORMACIÓ FINANCERA EASYJET³⁹

Anyo (fins fin Sept)	Ingressos (£m)	Beneficis (£m)
1998	77,0	5,9
1999	139,8	1,3
2000	263,7	22,1
2001	356,9	40,1
2002	552,0	71,6
2003	932,0	52,0
2004	1.091,0	62,2

Però el que fa diferent aquesta aerolínia de les altres és, sens dubte, l'estratègia d'integració vertical dels seus serveis, arribant fins i tot a la diversificació en gammes de productes "easy".

Les integracions verticals més destacades són "easyHotel", portal especialitzat en la reserva de nits d'allotjaments turístics econòmics a capitals europees i zones de vacances, "EasyJetSKI", serveis especialitzats en la comercialització d'hotels a zones d'esquí, "easyCar", portal que ofereix lloguers de cotxes molt econòmics, "easyParking" la darrera novetat que consisteix en oferir aparcaments més barats a aeroports que les tarifes dels propis aeroports i, finalment, "easyBus", servei de transport de bus que connecta l'aeroport de Luton-Londres amb Hendon Center (estació de metre de Londres, situada a 25 minuts del centre). Com a exemple de diversificació de producte hi ha "easyInternet", establiments que combinen els serveis d'una cafeteria amb un valor afegit: ofereixen connexió a Internet a un mòdic preu, disponible a grans ciutats⁴⁰ europees. El darrer llançament de la cade-

³⁹ Font: EASYJET http://www.easyjet.com/ES/Conoczanos/Dossier/infopack_financialinfo.html

⁴⁰ Un cas pràctic d'easyInternet el trobam a les Rambles de Barcelona.

na EASY serà l'"easyCruise" que encara està en fase de disseny i creació, i oferirà als seus clients serveis de creuers pel Mediterrani i el Canal de la Mancha.

6.1.3. Sterling

És la companyia aèria de baix cost més important dels Països Nòrdics. Fundada en 1962, la sueca companyia aèria *Sterling* és avui una de les companyies aèries més veteranes en el sector europeu. En 1993 i després de 30 anys d'operació, es declara en fallida. Neix llavors la nova *Sterling European Airlines*, amb un modest capital, 3 aeronaus i 182 treballadors. La companyia ASA compra el 90% de les accions d'*Sterling* en 1999 i passa a ser de propietat noruega.

L'any 2000 arriba a Espanya i, concretament, estableix rutes amb Màlaga i Alacant. Però no serà fins 2002 quan adopta una estratègia de low-cost airline. Actualment, l'aerolínia ha expandit les seves rutes i ofereix bitllets a preu molt reduït, amb només 8 avions. Avui vola a Palma i és competència directa amb Spanair, companyia especialitzada en la ruta Espanya-Països Nòrdics.

6.1.4. Regional Wings

Regional Wings és una aerolínia de capital mallorquí que neix amb l'objectiu de liderar les rutes interilles a Balears. El seu sistema de gestió compta amb l'experiència i el suport del grup Meditair, que disposa ja d'altres empreses de reconegut prestigi a Balears.

L'aerolínia tenia previst començar a comercialitzar els bitllets per a operar els seus vols el gener de 2005, però no va ser possible, pel que la data va ser ajornada a març i després a maig de 2005. Un dels motius que ha donat la pròpia direcció ha estat que no han pogut comptar amb aquells avions per a operar.

La companyia neix amb la intenció d'oferir un servei d'alta qualitat a un preu raonable, com han declarat recentment en premsa. Esperen poder vendre els bitllets a un preu no superior a 68 €, i expliquen la seva intenció que aquest servei sigui principalment per als residents, podent volar naturalment els turistes interessats, però declaren que la idea neix per tal de satisfer una necessitat en la societat balear, ja que cap altra aerolínia ofereix un servei regular tan competitiu.

En aquest moment, la seva pàgina web no està operativa, i la comercialització dels bitllets paralitzada a l'espera de rebre aquells avions, per tal de poder posar en marxa les rutes⁴¹.

⁴¹ Darrera actualització: 28 de maig de 2005.

6.1.5. Germanwings – Central Wings

Germanwings va arribar a Espanya el 5 de novembre de 2002⁴². Neix amb l'objectiu de satisfer les necessitats de certs consumidors que, en un principi, volen a/des d'Alemanya a Espanya, captant un segment de la demanda molt concret, i que ofereix serveis d'alta qualitat a un preu molt raonable. En pertànyer al grup *Eurowings*, el consumidor sap que darrere d'aquesta jove empresa hi ha la garantia d'un gran grup aeri, al qual també pertany *Lufthansa*.

Des del seu naixement, oferint bitllets des de 29 €, ha tengut molta acceptació al mercat i, en poc temps, *Germanwings* ha augmentat el nombre d'operacions. Avui és un punt de referència per al consumidor europeu i és competència directa d'Air Berlin, tot i que el sistema de tarifes varia bastant entre una i altra, essent la de *Germanwings* molt més simple, quasi idèntica a la d'EasyJet.

Germanwings.com és una aerolínia alemanya moderna amb seu a l'aeroport regional de Colònia anomenat Bonn-Cologne. *Germanwings GmbH* és 100% subsidiària de l'empresa *Eurowings Luftverkehrs AG*, a la qual pertany també *Deutsche Lufthansa AG*⁴³. L'aerolínia tradicional *Lufthansa* és una de les més importants a tot Europa, gràcies a la seva presència destacada a l'aeroport internacional de Frankfurt, a Alemanya.

Les seves dues principals bases d'operacions són els aeroports alemanys de Colònia-Bonn i el d'Stuttgart. Des de Mallorca podem volar cap a aquestes dues destinacions. No són aeroports principals, però es troben ben comunicats amb les principals ciutats, el que els fa molt accessibles.

És interessant comprovar com, amb tan sols 5 *jets* Airbus, aquesta companyia pot connectar tantes destinacions europees. Aquestes previsions de vols es renoven i actualitzen cada setmana. El seu compromís de qualitat amb el client és una política de preus a l'estil "EasyJet" que consisteix en: a major antelació, menor és el preu del bitllet, i insisteixen en l'anticipació en la reserva, per optar a la possibilitat de volar per tot Europa a 19 €.

Tenen un ferm compromís de qualitat i amb la neteja a bord, que com ja s'ha explicat anteriorment, és possible la qualitat a baix preu. Afirmen que: "*els nostres clients poden prescindir de menjar costós però no de neteja*". Insisteixen molt en la seguretat dels seus efectius i del tracte personalitzat, mostradors d'informació i d'atenció al client, perquè declaren "*volar és una qüestió de confiança*".

⁴² Font: <http://www.expansion.es/edicion/noticia/0,2458,204175,00.html>

⁴³ Font: www.germanwings.com Dades sobre l'empresa.

Germanwings pertany al grup *Eurowings Luftverkehrs AG*, un dels grups aeris que més creix de forma vertical en la actualitat. Posseeix⁴⁴ el 100% d'accions de *Germanwings*, gairebé el 25% de les accions de *Lufthansa* i manté acords de col·laboració i part de la gestió de *Central Wings* entre altres.

Representa, per tant, un dels millors exemples de concentració de capitals en empreses aèries d'Europa.

6.1.6. Vueling

Vueling és, sens dubte, juntament amb *EasyJet*, la companyia aèria que destina més recursos i esforços per a diferenciar-se de la resta de serveis de transport aeri que hi ha al mercat. Si bé és cert que és una companyia aèria molt jove, des de la seva creació ha estat fidel a la seva missió d'atenció personal al client, sota un tracte personal de "tu a tu" i agradable. No disposa d'atencions especials com menjars a bord gratuïts o premsa, però sí que ofereix als clients una carta d'snack-bar molt econòmica, revista a bord i, per descomptat, uns preus en els bitllets molt raonables.

Vueling és una companyia de **nova creació** amb base a Barcelona. El terme "companyia aèria de nova creació" és nou en el sector, i com explica el Sr. Lázaro Ros, director general de la companyia, per a la revista *Hosteltur*, és un terme utilitzat exclusivament per a diferenciar-se de les companyies aèries de baix cost convencionals.

La missió de l'empresa és la d'unir la Ciutat comtal amb les principals ciutats europees i del Mediterrani occidental, convertint-se en una companyia líder en qualitat-preu. El producte *vueling.com* no és pròpiament de "baix cost", és un producte "innovador", d'aerolínia moderna a preus baixos; podríem dir que és una aerolínia amb preus de companyia de baix cost però amb serveis i qualitat tradicionals⁴⁵. El propi director general, Sr. Lázaro Ros, en una entrevista feta a la revista *Hosteltur* aclaria: "*el terme companyia de nova creació l'hem adoptat per a diferenciar-nos de les companyies aèries de baix cost*". I és que el principal avantatge competitiu de la companyia és oferir un servei d'alta qualitat a un preu molt raonable.

Des de la seva constitució disposa d'una alta inversió en flota moderna AirBus 320 que, com ja s'ha comentat, és un estàndard en la seva categoria i permet estalviar en manteniment.

⁴⁴ Font: <http://www.agifors.org/studygrp/crewmgt/2001/airlinereview/EUROWINGS.pdf>

⁴⁵ No s'inclou en els seus serveis el menjar.

Ofereix serveis de qualitat com un compromís amb el client per oferir bitllets barats. En declaracions del propi equip de Vueling: “*volíem crear una aerolínia on volar realment es convertís en un plaer, on pagar menys no fos equivalent a baixar d'estàndard en el servei o comoditat, volíem una aerolínia que fos directa, honesta i fàcil d'usar. Una aerolínia que si et diu que hi ha bitllets realment barats és perquè els té*”.

Aquesta aerolínia facilita una venda per Internet, fet que fins fa molt poc era l'única forma de comercialització dels seus bitllets, de forma molt senzilla, només 3 passos (clics) per a formalitzar la reserva. Els clients poden triar des del mateix portal el seient que desitgin⁴⁶, d'acord amb la disponibilitat (tractant-se, doncs, d'un servei únic en la seva categoria, ja que la majoria d'aerolínies de baix cost simplifiquen la targeta d'embarcament, i a vegades ni tan sols s'enumeren els seients, com ocorre a EasyJet i Ryanair). *Vueling.com* ofereix, a més, descomptes als residents a les illes.

Un dels aspectes que més crida l'atenció del client de Vueling és el tracte personal de “tu a tu”. És un factor clau que percep el client a l'aproximar-se al mostrador de facturació o navegant en la web, ja que la pròpia web està redactada per tal que vagis llegint amb la forma de “tu”. Això contrasta amb la fredor i formalitat en el tracte de les companyies tradicionals amb els seus clients amb la forma de “vostè”, com succeeix a Iberia, per exemple. Tot el que envolta la marca Vueling és familiar, des del propi disseny de la web, amb colors forts i quadres arrodonits, fins al logotip i la imatge corporativa amb lletres redones i familiars.

La seva campanya de màrqueting està dirigida a un públic jove-mitjana edat (d'entre 18 i 50), dinàmic i que habitualment compra per Internet. Darrere l'empresa trobam professionals reconeguts del sector amb molta experiència.

6.1.7. Air Berlin

Des d'un primer moment, em vaig plantejar la qüestió d'incloure o no Air Berlin en aquesta classificació. Finalment, em vaig decantar per incloure-la ja que, després d'analitzar el seu sistema de gestió i la seva evolució en el temps, vaig comprendre que no es tractava d'una companyia aèria tradicional, tot i mantenir els estàndards de qualitat i especials atencions al client. És, no obstant això, molt més que tot el que envolta una companyia tradicional –jo diria que comercialment es tracta d'una companyia tradicional que ven bitllets a preus molt raonables. Compta amb un client fidel: “el turista residencial de nacionalitat alemanya”, però sense descartar-ne segments. Va ser una de les primeres companyies aèries en incorporar al seu sistema de vendes la possibilitat de comercialitzar a través d'Internet amb

⁴⁶ Algunes companyies aèries tradicionals ja ofereixen aquest servei, com Spanair.

un sistema de facturació molt senzill: amb tan sols 5 clics el client pot reservar el seu bitllet amb total seguretat.

Air Berlin és una de les companyies aèries que destaca per la capacitat de transformació i innovació contínua, i això es reflecteix en el producte que ofereix i en la seva anticipació a la demanda. La seva adaptabilitat i flexibilitat a la demanda l'han transformada completament.

Air Berlin neix en 1979 com una companyia xàrter de vacances que connecta Berlin-Tegel amb Palma. Més tard passa a ser membre d'IATA i introdueix vols regulars interregionals a Alemanya i, més tard, a Europa. En 2004 adquireix accions de Lauda Air.

En 1998 es crea l'anomenat “*Mallorca Shuttle*”, que comença a oferir vols diaris regulars des de Mallorca a Alemanya, convertint-se en la primera companyia aèria que ofereix vols regulars a destinacions turístiques. I més tard, en 2002, s'incorpora el “*City Shuttle*” que connecta ciutats alemanyes amb principals destinacions europees. I des de 2004 ofereix l’“*Euro Shuttle*”, servei que té com a objectiu concentrar totes les operacions a Mallorca, a través del *Hub*, connectant totes les destinacions europees disponibles, de nord a sud. L'estratègia d'utilitzar un sistema de concentració del trànsit (*Hub*), permet a la companyia ampliar l'oferta alhora que redueixen el risc.⁴⁷

Air Berlin vola tant a aeroports principals com a secundaris. Va ser la primera companyia alemanya que va volar des d'aeroports marginals com Münster-Osnabrück, Nuremberg, Paderborn, Dresden o Dortmund, aeroports on abans no hi arribava ningú.

Entre els seus serveis de qualitat es troben el de “menjars gratuïts” i el de “premsa gratuïta”. Això sorprèn si tenim en compte que Air Berlin és una de les companyies més econòmiques de la seva classe. Quan les companyies tradicionals descarten oferir el servei de menjar a bord, Air Berlin segueix oferint aquest servei, malgrat les crisis, les pujades del petroli i la dura competència.

L'aerolínia “de tarifes baixes que ofereix serveis tradicionals” defensa la importància d'Internet com un mitjà de venda molt important, que facilita al client tota la informació que desitja saber per a planejar el seu vol. El volum total de facturació en 2004 a través d'Internet se situa en el 40%, estant molt per damunt del de

⁴⁷ Font: Sr. A. Middellmann. Conferència de dia 4 de maig de 2005, on el propi director de la companyia per a Espanya i Portugal ens ho explicà. Va tenir lloc a l'auditori de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.

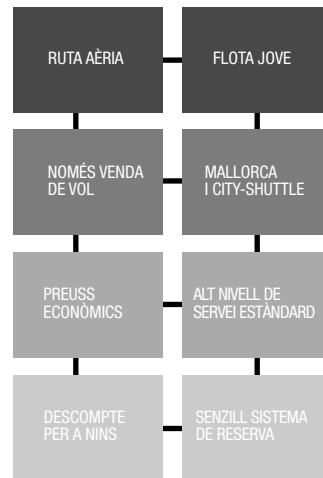
les seves competidores. Per altra part, Air Berlin és una aerolínia que ven bitllets tant a través d'agències de viatges com per Internet. Air Berlin fa feina amb les agències de viatges amb una comissió fixa, no percentual, i ofereix un sistema de bonificació per facturació realitzada.

L'esquema de la dreta reflecteix els punts clau d'una bona gestió de qualitat en un servei de baix cost, tractant-se d'una companyia tradicional, on no es redueix la qualitat, on s'ofereixen descomptes alts per a nins i, per descomptat, s'ofereix al client la connexió a través de multitud d'aeroports europeus i viatjar a preus molt raonables.

Air Berlin és una aerolínia complexa a l'hora de classificar-la; la incògnita sorgeix amb la possibilitat de si una companyia aèria de vols barats que ofereix servei de menjar pot ser de baix cost. En essència, Air Berlin és una companyia tradicional (ja que ofereix serveis extres de molt alta qualitat, la flota és molt jove, ofereix menjar gratuït) tot i que posseeix característiques pròpies d'una companyia de baix cost. Això es reflecteix en la seva estructura de rutes: volen tant a aeroports principals com a secundaris, com el de Reus (Espanya), Karlsruhe (Alemanya) i tenen un sistema senzill de reserves, la venda i comercialització de bitllets està molt simplificada, intentant ser molt transparent i pràctica.

Actualment, i des de la seva pàgina web, la companyia aèria ofereix als seus clients serveis d'allotjament, és a dir, que es tracta d'una estratègia d'integració vertical, ja que en crear un portal de venda d'allotjament, adjunt al tradicional de venda de bitllets, està oferint serveis propis d'un operador turístic.

En la pròpia pàgina web d'Air Berlin apareixen notícies dels resultats de la companyia i, referent a la venda d'estances d'allotjament, hi ha informacions que citen que ja ven fins a un 30% dels seus bitllets juntament amb un servei d'hotel, un canvi més en la tendència del passatger, que prescindeix de l'operador turístic a l'hora de planificar-se les vacances.



6.1.8. Iberia, Spanair, Air Europa i Air Nostrum.

Tot i que es tracta de companyies aèries tradicionals, m'agradaria comentar la importància de l'impacte que ha causat l'entrada de les companyies aèries de baix cost en el mercat europeu. Una revolució tan impensada que les companyies tradicionals han hagut de, des de reestructurar els avions, a fi d'obtenir un major nombre de seients per metre quadrat, amb l'objectiu de ser competitius, conservar la seva quota de mercat, si no millorar-la, fins a fer publicitat per a ser la primera referència quan un client vagi a reservar el seu bitllet, sota la façana de garanties de puntualitat, compromís de seguretat a bord, experiència, serietat i valor afegit.

Són molts els esforços econòmics i humans que realitzen les companyies aèries tradicionals per actualitzar-se dia a dia, amb l'objectiu de ser competitives i seguir sent un referent segur a l'hora de comprar un bitllet d'avió. Les estratègies que duen a terme són moltes, i l'objectiu sempre és el de proporcionar més serveis a bord –per diferenciar el seu producte en qualitat- i reorganitzar els seus avions per a oferir seients competitius. La darrera innovació: Spanair ofereix un elevat percentatge dels seients a 9 €, taxes incloses. A la qual també se suma Iberia, un mes després des de l'inici del llançament de l'oferta el febrer de 2005.

Les companyies aèries tradicionals estan canviant a gran velocitat, i un d'aquests canvis es reflecteix en el sistema de les estructures tarifàries que, per poder competir amb les companyies de baix cost, especialment en els vols regionals, cerquen la major flexibilitat i poder oferir preus raonables, especialment en vols curts. És el cas d'Iberia i d'Spanair, que han augmentat el nombre de clients de la classe "Business" o "First Class" d'un 5% a un 35% del total dels bitllets, clients que gaudiran de serveis com menjar gratuït, premsa gratuïta i refrigeri a bord; i per als clients amb targeta de fidelització or o plata, "sales VIP" a determinats aeroports d'Espanya i major franquícia d'equipatge (des de 60 k fins a 30 k enfront dels 20 k de la classe baix cost).

Per altra part, se suprimeix la denominació de classe "turista" o econòmica i es crea la nova classe "low Cost", per aspectes més comercials que operacionals. S'aconsegueix així reduir el preu del bitllet i poder oferir una alternativa d'alta qualitat amb preus baixos. La nova classe "low Cost" no disposarà de menjar ni premsa ni begudes a bord.

Això pot explicar-se senzillament perquè en augmentar el nombre de clients "Business Avant Class" o de primera classe, cobreixen la majoria dels costos i poden oferir bitllets de baix cost eliminant tots els "extres" a bord. Les tarifes de baix cost que ofereixen ambdues companyies no han estimulat suficientment la demanda en el mercat, ja que amb la pujada del preu del petroli ha augmentat el preu

del bitllet, i, per altra part, els càrrecs d'emissió de bitllet van de 8 a 15 euros, el que n'incrementa considerablement el preu final.

6.2. Anàlisi de l'oferta: companyies aèries europees

L'objectiu d'aquest apartat és el de comparar mitjançant unes variables seleccionades la rellevància de les diferents companyies a les Illes Balears i, o, a altres destinacions d'Espanya, sempre tenint present la seva nacionalitat i si pertanyen a un altre grup empresarial o companyia aèria. Els primers resultats obtinguts intenten determinar el nivell de presència a Balears, així com a altres destinacions espanyoles, entre les quals destaquen la Costa del Sol i la Costa Brava, essent Barcelona la capital amb major afluència de rutes.

6.2.1. Llista aerolíniees europees

La següent taula⁴⁸ presenta les diferents aerolíniees europees que es caracteritzen per oferir bitllets a preus molt reduïts i volar entre aeroports europeus; les senyalades en negreta són les estudiades per aquest projecte.

Aerolínia	Balears	Altres destinacions a Espanya	Nacionalitat	Grup al qual pertanyen
Air 2000	Sí	Sí	Anglesa	First Choice
Aer Aran	No	No	Irlandesa	
Air Baltic	No	Sí	Làtvia	
Air Berlin	Sí	Sí	Alemanya	
Air Finland	No	Sí	Finlandesa	
Air Lingus	No	No	Irlandesa	
Air Luxor	No	No	Madeina	
Air Scotland	Sí	Sí	Escocesa	
Basic Air	Sí	Sí	Holandesa	Transavia.com
FlyBMI	Sí	Sí	Anglesa	British Mayland
Central wings	Sí	No	Polaco-alemanya	Eurowings Luftverkehrs
DBA	No	No	Alemanya	
EasyJet	Sí	Sí	Anglesa	
Germania Express	No	Sí	Alemanya	

⁴⁸ Font: cheapflights.co.uk. Taula d'elaboració pròpia. Darrera actualització: maig 2005.

Germanwings	Sí	Sí	Alemanya	Eurowings Luftverkehrs
Hapag-Lloyd Express	Sí	Sí	Alemanya	Hapag-Lloyd
Hellas Jet	No	No	Grega	
Helvetic Airlines	Sí	Sí	Suïssa	
Jet2	Sí	Sí	Anglesa	
MyTravelLite	No	Sí	Anglesa	
Nordic Airlinck	No	Sí	Finlandesa	Finnair
Onur Air	No	No	Turca	
Ryanair	No	Sí	Irlandesa	
Sky-Europe	Sí	No	Hongaresa	
Smart Wings	Sí	Sí	Txeca	
Sterling	Sí	Sí	Danesa	
Thomsonfly	Sí	Sí	Anglesa	
Virgen Express	Sí	Sí	Anglesa	Virgin
Fly VLM	No	No	Anglesa	
Vueling	Sí	Sí	Espanyola	
Wizz Air	No	Sí	Anglesa	

Sorprenentment, la llista proposada per aquest projecte ha estat sotmesa a modificacions en bastants ocasions en els darrers mesos. Això indica que, sens dubte, és un **sector altament canviant**.

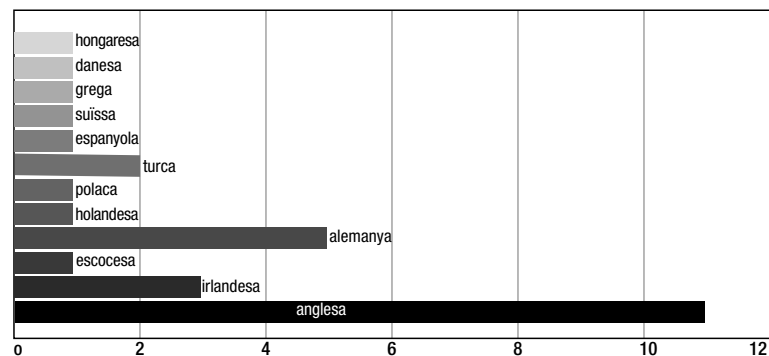
Des de l'inici d'aquest projecte fins a les darreres actualitzacions, hi ha hagut companyies aèries que realment han incrementat molt el nombre de les seves rutes, el nombre de destinacions a les quals volen, i la capacitat de resposta davant canvis en la demanda. Cal destacar en especial dues aerolíniees que han vengut realitzant molts esforços econòmics i humans gràcies als quals han incrementat la seva capacitat productiva (venda de bitllets) en els darrers mesos: per una part, Vueling, que ha incrementat de forma espectacular el nombre de les seves rutes, especialment des de Barcelona, València i Bilbao, i, per altra part, Germanwings, que ha sofert una gran transformació i des de gener, que només volava des de Colònia-Bonn i Stuttgart a Palma, és present a capitals com Madrid, Barcelona, París, Milà, Roma, Verona, Praga, Dublín, Edimburg i moltes més.

Això podria ser perquè aquesta darrera ha absorbit moltes operacions de l'aerolínia Lufthansa (ambdues pertanyen al mateix grup), especialitzada en vols de llarga

distància i que conjuntament ha reduït les seves operacions en estar immersa en una important crisi.

Dels resultats obtinguts en la classificació anterior, podem analitzar diversos gràfics. En primer lloc, el gràfic següent mostra la relació entre les diferents nacionalitats de les companyies aèries seleccionades. Destaquen especialment, i molt per damunt de les altres, les de nacionalitat anglesa, 11 companyies en total, entre les quals es troben les companyies aèries més importants de tot Europa per la seva forta capitalització i desenvolupament de rutes, com són *FlyBMI*, *Virgin Express* o *EasyJet*, i perquè es troben molt diversificades –és el cas ja comentat d'*EasyJet*. La segona nacionalitat amb major presència és l'alemanya, que compta amb un nombre important d'aerolínies que operen a tot Europa, com és el cas de *Germanwings* o *Air Berlin*. I finalment, el tercer grup més nombrós són les aerolínies irlandeses, entre les quals destaquen *Air Lingus* i *Ryanair*.

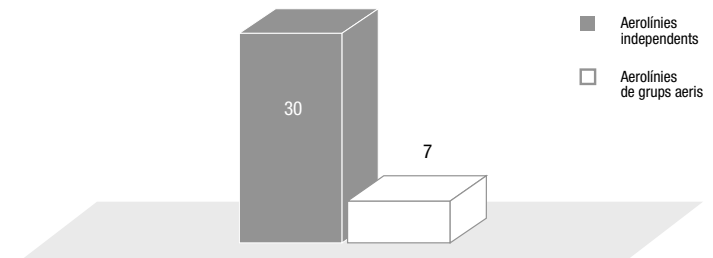
AEROLÍNIES DE BAIX COST EUROPEES



Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia

El segon gràfic reflecteix la relació entre els diferents sistemes de propietat de les companyies aèries prèviament seleccionades. Clarament es distingeix un gran grup d'aerolínies –en gris–, al voltant de 30, que no pertany a cap grup aeri conegut. Naturalment, es tracta de societats anònimes en la seva majoria. Alhora, per altra part, un reduït nombre de companyies de diferents nacionalitats –en blanc–, representa, amb un total de 7, les companyies aèries que pertanyen a grans grups aeris, que, alhora, posseeixen altres companyies (majorment, companyies tradicionals que cerquen la integració vertical creant noves companyies per poder

AEROLÍNIES INDEPENDENTS-GRUPS AERIS

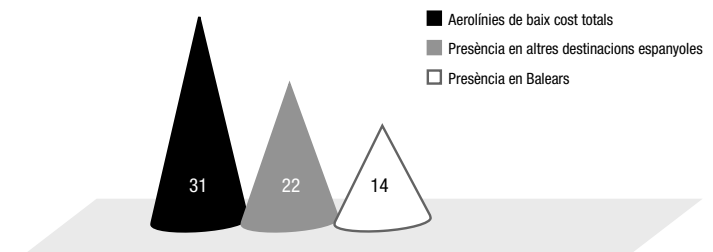


Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia

competir en preus i cercar la segmentació en la comercialització i en les accions publicitàries) i pertanyen a grans grups com *KLM* o *Eurowings Luftverkehrs AG* (grup *Lufthansa*).

Potser el gràfic més interessant per a respondre a la hipòtesi plantejada a l'inici d'aquest projecte és el tercer gràfic, que mostra la relació entre les aerolínies totals europees i les que són presents a Espanya i, per descomptat, a Balears. El con negre representa la totalitat de les companyies, el con color blanc representa el total de línies aèries que ofereixen vols a Mallorca (14 companyies) i, finalment, el con gris reflecteix la totalitat de les companyies aèries que, sense volar a Balears, són presents a altres destinacions espanyoles, essent les capitals de Barcelona i Màlaga les que tenen més regularitat de vols.

PRESENCIA DE LES AEROLÍNIES A DESTINACIONS TURÍSTIQUES D'ESPANYA



Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia

6.3. Anàlisi de portals Web

Encara que l'objectiu d'aquest projecte no és el d'analitzar els diferents sistemes de promoció i comercialització utilitzats per les aerolínies de baix cost, resulta gairebé impossible no fer una referència, tot i que breu, d'anàlisi de portals Web i de la importància d'Internet en les estratègies de màrqueting i comercialització de les esmentades companyies aèries.

Per això, propòs una petita anàlisi –des d'un punt de vista particular- que serveixi per a entendre diferents aspectes que puguin dur a reforçar o a desmentir la hipòtesi inicial de "consolidació de nous fluxos turístics", ja que, analitzar els idiomes en què està traduït el portal Web, per exemple, ens pot dur a una conclusió clau per a entendre la seva promoció. Els criteris utilitzats en l'anàlisi, per tant, no es basaran en aspectes tècnics o informàtics.

6.3.1 Justificació de criteris utilitzats

A continuació s'expliquen i es justifiquen els criteris utilitzats per a l'anàlisi.

- **Nombre de clics:** és el nombre de passes que ha de seguir el client abans per a formalitzar la reserva, que serà un instrument essencial per a entendre el grau de complexitat a l'hora de fer reserves en línia. Un nombre excessiu de clics resulta contraproductiu ja que suposa un excés de fases burocràtiques. L'ideal se situaria entre 3 i 7 clics.
- **Idiomes:** informació imprescindible per a analitzar a quin públic es dirigeixen, també és un mètode per a investigar mètodes de segmentació de mercat. En aquest apartat, se farà especial esment a si disposen de traducció al castellà i al català, factor que ajudarà a afirmar o desmentir la hipòtesi inicial de "un nou flux turístic del sud al nord d'Europa".
- **Nivell de transmissió d'informació:** es tracta d'analitzar quin missatge i informació especial es vol transmetre al client, i per això es considerarà una bona transmissió d'informació aquelles webs l'objectiu de les quals sigui clar i directe: el d'induir el client a reservar per Internet. Propòs tres valors diferents que no volen ser millor o pitjor, sinó que senzillament focalitzen la seva acció d'informació a un objectiu en concret. La jerarquia de valoració seria:
 - ✘ **Bàsica:** on existeix un sistema de reserves en línia de nivell bàsic, amb possibilitat d'elegir entre rutes i dates.
 - ✘ **Directa:** es tracta d'un sistema de transmissió d'informació en forma de reserva en línia senzill, directe i molt útil. Tota la Web està enfocada cap a l'apartat de reserves. Faciliten informació útil de l'empresa, de la companyia aèria, vols, polítiques i informació per als seus accionistes.

- ✘ **Visual:** és el nivell més complet, i el més elaborat. Es tracta d'un sistema de reserves que permet visualitzar de forma gràfica una planificació en línia amb disponibilitat de bitllets. Resulta molt útil per al client, ja que aconseguix estalviar temps, no necessita sol·licitar disponibilitat, està representat de forma gràfica.

- **Facilitat de navegació:** es tracta d'analitzar el grau de complexitat, mitjançant paràmetres de disseny, facilitat de trobar enllaços, colors senzills, lletra mitjana, botons accessibles, etc. En definitiva, s'analitzarà segons el grau de facilitat de la navegació.

- ✘ **Bàsica:** es tracta d'aquell disseny que permet una navegació molt senzilla, amb botons fàcils de trobar, que té un nivell de dificultat gairebé inexistent.

- ✘ **Senzilla:** és un disseny que permet "d'un cop d'ull" trobar tot allò que el client vol veure: simulació de reserves, informació de l'empresa, recerca de vol, etc. Disposa de molta informació útil accessible amb molts pocs clics.

- ✘ **Avançada:** és el sistema de navegació més complet, que permet una major interactivitat, facilitant al client un sistema de planificació en línia, amb disponibilitat en temps real.

Model de transmissió d'informació del tipus "senzill" i navegació del tipus "directa" en www.vueling.com⁴⁹

49 Fotografia. Font: Vueling.com. Navegació del tipus "directa".

6.3.2. Anàlisi de pàgines Web: comparativa.

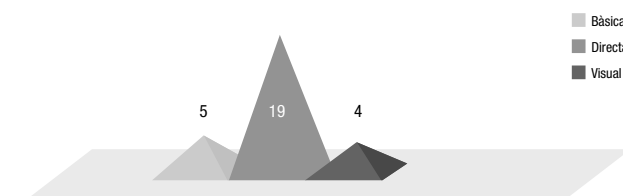
A continuació es presenta una taula⁵⁰ en la qual es resumeix l'anàlisi dels diferents portals web que les aerolínies disposen per a la promoció i comercialització dels seus serveis. L'objectiu és determinar aquells aspectes clau que, com a "consumidor", les fa més accessibles.

Aerolínia	Nre. Clics	Navegació	Transmissió informació	Idiomes	Disponible castellà	Disponible català
Air 2000	7	Senzilla	Directa	1	No	No
Aer Aran	6	Avançada	Directa	1	No	No
Air Baltic						
Air Berlin	7	Avançada	Visual	10	Sí	No
Air Finland	8	Bàsica	Bàsica	2	No	No
Air Lingus	6	Bàsica	Directa	2	No	No
Air Luxor	7	Bàsica	Directa	3	No	No
Air Scotland	7	Senzilla	Directa	1	No	No
Basic Air	5	Avançada	Directa	11	Sí	
FlyBMI	6	Senzilla	Directa	5	No	No
Central wings	7	Senzilla	Visual	3	No	No
EasyJet	6	Directa	Visual	15	Sí	Sí
Germania Express	8	Bàsica	Bàsica	1	No	No
Germanwings	6	Avançada	Visual	19	Sí	No
Hapag-Lloyd Express	6	Bàsica	Bàsica	9	Sí	No
Hellas Jet	8	x	x	2	No	No
Helvetic Airlines	8	Avançada	Directa	3	No	No
Jet2	7	Senzilla	Directa	5	Sí	No
MyTravelLite	7	Senzilla	Directa	3	Sí	
Nordic Airlink	8	Senzilla	Directa	1	No	No
Onur Air	7	Bàsica	Bàsica	1	No	No
Regional Wings			Informació no disponible			
Ryanair	5	Bàsica	Directa	18	Sí	Sí
Sky-Europe	7	Avançada	Directa	6	No	No
Smart Wings	7	Avançada	Directa	4	No	No
Sterling	7	Senzilla	Directa	4	No	No
Thomsonfly	6	Avançada	Directa	4	Sí	
Virgin Express	8	Bàsica	Bàsica	1	No	No
Fly VLM	6	Senzilla	Directa	1	No	No
Vueling	4	Senzilla	Directa	5	Sí	Sí
Wizz Air	7	Senzilla	Directa	6	No	No

50 Font: www.cheapflights.co.uk. Taula d'elaboració pròpia.

D'acord amb l'establert en la taula anterior, i havent pres la informació directament de les pàgines web oficials de cada aerolínia⁵¹, s'extreuen els resultats següents:

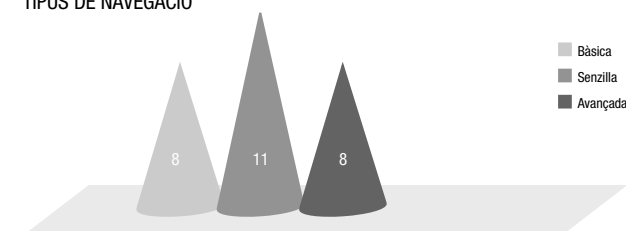
INFORMACIÓ TRANSMESA



Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia.

Com s'observa en el gràfic anterior, el tipus d'informació transmesa, és a dir, la que la companyia facilita al client, intenta ser clara i concisa. La majoria de portals intenten enfocar l'atenció cap a l'espai "reserves"; són portals dissenyats per a comercialitzar bitllets a tot tipus de consumidor de forma senzilla i més o menys ràpida, oferint així mateix informació útil de la companyia, dels serveis oferts, i informació per als accionistes. El sistema avançat d'informació obtinguda té una gran presència, perquè resulta molt útil ja que el client pot visualitzar l'estat de les reserves a través de la planificació en línia (*planning online*).

TIPUS DE NAVEGACIÓ

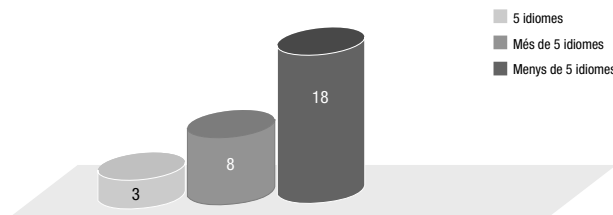


Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia.

51 Direcció URL oficial de les companyies disponible en la bibliografia d'aquest projecte.

El gràfic “Tipus de Navegació” mostra clarament el predomini de portals la pàgina principal dels quals sol estar bastant desenvolupada, permetent al client “d’un cop d’ull” accedir a la informació que cerca, evitant que navegui molt de temps. Per altra part, els sistemes de navegació clàssics tendeixen a ser menys, i augmenta el de navegació visual, que permet al client interactuar molt més que els anteriors.

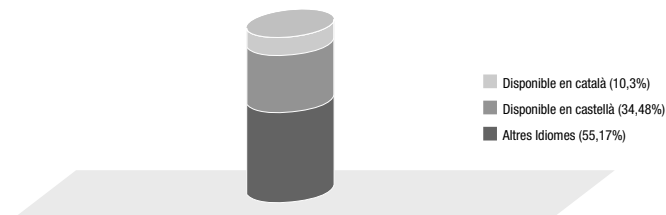
IDIOMES DISPONIBLES A LES PÀGINES WEB



Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia.

Els resultats obtinguts després d’anitzar el nombre d’idiomes als quals està traduïda la web sorprenen, ja que són encara molt pocs els portals que estan traduïts a més de cinc idiomes. Malgrat això, un dels objectius de les aerolínies de baix cost és precisament créixer dins del mercat europeu, i s’observa un increment del nombre d’idiomes en general en totes elles.

DIRIGIDES A CONSUMIDORS ESPANYOLS



Font: www.cheapflights.co.uk. Elaboració pròpia.

La realitat és que les aerolínies de baix cost augmenten la seva presència en destinacions espanyoles i en aeroports regionals. I per això, augmenten els serveis que aquestes ofereixen a aquests nous consumidors, com, per exemple, l’idioma utilitzat en la promoció de vendes.

En aquest sentit, Ryanair, aerolínia de baix cost pionera en arribar a Girona des del Regne Unit, ofereix als seus clients la possibilitat d’eleger entre 18 idiomes; Easy-Jet, entre 19, entre els quals s’inclouen el castellà i el català –entre els principals. Aquest fet reforça la idea que aquestes aerolínies duen a terme una estratègia de segmentació molt destacada en la seva gestió i consideren el consumidor espanyol molt important.

7. CONCLUSIONS

Per concloure el projecte, m’agradaria recordar les preguntes principals i la hipòtesi plantejada anteriorment:

- Pregunta inicial 1: poden les companyies aèries de baix cost incrementar considerablement els fluxos turístics? Si tradicionalment els fluxos principals de turistes han estat del nord al litoral sud d’Europa, podríem arribar a parlar d’un segon flux important del sud al nord igualment quantitatiu?

Hipòtesi:

- Les companyies aèries de baix cost poden estimular el creixement dels fluxos turístics tradicionals, que anaven del nord d’Europa al sud mediterrani: es tracta, per tant, d’un flux bidireccional.

Tenint en compte totes les conclusions puntuals de cada apartat i les opinions de professionals del sector recollides al llarg d’aquest projecte, efectivament podem parlar d’un augment de la demanda, en aquest cas, del mercat espanyol que demana serveis de transport aeri, augmentant el nombre de turistes internacionals cap a altres destinacions turístiques del nord d’Europa. També augmenta la demanda de la resta de països de la Unió Europea cap a destinacions com Balears.

- Pregunta inicial 2: poden les companyies aèries de baix cost, oferint tarifes atractives tot l'any, ajudar a desestacionalitzar la demanda en una destinació com les Illes Balears?

Hipòtesi:

- Les companyies aèries de baix cost poden ajudar a desestacionalitzar la demanda turística a Balears, distribuint millor l'arribada de turistes al llarg de tot l'any.

El nombre de turistes que reben els aeroports de Balears augmenta cada any, però tenint en compte les estadístiques del CITTIB de 2004, comparant-les amb les dels anys 2001, 2002 i 2003, l'estacionalitat s'agreuja. Segons declaracions del senyor Middelmann⁵², director d'Air Berlin per a Espanya i Portugal, el Govern de les Illes Balears, amb l'objecte de disminuir l'estacionalitat a les Balears, està impulsant l'afluència de rutes entre destinacions europees i els aeroports de Balears, i, en aquest sentit, coopera amb Air Berlin i altres aerolínes de baix cost, per a millorar la connexió i la promoció de la destinació en la temporada d'hivern.

- Una de les conclusions essencials del projecte és que *el producte ofert per les companyies aèries és avui un producte estàndard*. "El contracte de transport aeri" és el mateix tant en una companyia aèria tradicional o de luxe com en una aerolínia de baix cost, i és precisament aquest factor el que ha permès, per sobre de qualsevol altre, l'aparició i el desenvolupament de les companyies aèries de baix cost.
- Han intervingut també en aquest desenvolupament *factors polítics* (liberalització de l'espai aeri), *factors políticoeconòmics* (una aerolínia estrangera pot competir directament amb empreses locals⁵³), *factors culturals i socials* (la recerca d'experiències noves, més independència en els viatges), *factors tecnològics* que permeten la compra de bitllets des de qualsevol part del món des d'un ordinador, de terminal de telèfon mòbil, etc. (Internet i els portals de reserves on-line) i, sota el meu punt de vista, el més important: el factor de la *informació* i la possibilitat de disposar de tots els mitjans i detalls necessaris per a planejar i comparar alternatives de viatge: des de preus, destinacions, dates, ofertes, companyies aèries, etc.

⁵² Font: Álvaro Middelmann. 2005. Conferència de 4/05/2005. Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.

⁵³ Air Berlin, l'aerolínia alemanya competeix amb la valenciana Air Nostrum en vols nacionals.

- Després de realitzar aquest estudi, arrib a la conclusió que hi ha principalment *dos models d'aerolínies de baix cost: Ryanair i EasyJet*. Ryanair va ser la primera i EasyJet és el model que després han adoptat la resta d'aerolínies europees. Les dues són molt diferents i comparteixen clients. Ryanair és el model empresarial de "estalvi total", el seus objectius a curt termini són els de seguir connectant aeroports secundaris, rescatant antigues zones turístiques o centres de negocis, i l'objectiu final de la qual és el d'oferir en 2007⁵⁴ vols completament gratis, de manera que el client final només hagi de pagar les taxes. La seva font d'ingressos vendria de les comissions d'hotels, cotxes de lloguer i altres serveis recomanats per l'aerolínia. EasyJet, no obstant això, és el tipus de companyia "austera", és a dir, "ofereix el servei bàsic, i res més" que cerca fer competència directa a les companyies tradicionals. Vola a aeroports principals i regionals. La seva marca i logotip es diversifiquen en multitud d'empreses.
- *El client de baix cost és infidel per naturalesa*, precisament per això, perquè només cerca trobar la tarifa més barata (independentment de la companyia amb la qual vola). És aquí on les companyies de baix cost poden ser realment competitives. Ofereixen les tarifes més reduïdes del mercat i percentatges de puntualitat de fins a un 99% en tots els seus vols. Els turistes que utilitzen el servei de "baix cost" se senten atrets per aquestes ofertes d'estades curtes, caps de setmana, etc.
- *La freqüència dels viatges* també és un factor important, ja que de cada vegada s'augmenta el nombre de viatges realitzats al llarg de l'any. La societat moderna prefereix fraccionar les seves vacances i distribuir-les al llarg de l'any.
- *Els vols barats connecten tot Europa*. Tradicionalment, s'observa un gran flux de turistes que va del nord d'Europa al sud –litoral mediterrani. Ara existeix la possibilitat per a ambdues parts de volar amb companyies de baix cost. Això permet un flux turístic del sud d'Europa al nord d'Europa. Existeixen segments de mercat que ara es poden permetre passar una estada en el centre-nord d'Europa, sense que això els hi suposi una despesa excessiva, com fins ara. No obstant això, aquest aparent "optimisme" podria també tenir repercussions negatives en les destinacions turístiques a les quals viatgen les aerolínies low cost. És el cas dels turistes que cerquen destinacions barates, arribant fins i tot a provocar la degradació de la zona.

⁵⁴ Data estimada pel director de la companyia. Font: publicacions a www.ryanair.com

- No tots els *models d'aerolínies innovadores* són de baix cost, és el cas de Vueling o Air Berlin. Una companyia de nova creació persegueix connectar les capitals europees a preus molt raonables. És una empresa jove, dinàmica, motivada i molt personal. Air Berlin, per la seva part, ha evolucionat i ha millorat el seu producte per a adaptar-se a la demanda. Aquesta companyia aèria alemanya ha aconseguit captar tant a clients de companyies tradicionals com a clients que cerquen tarifes barates.
- Aquest nou d'empresa turística, gràcies al seu posicionament estratègic, ha ajudat i *ajuda a desestacionalitzar destinacions turístiques* com Tarragona o Girona, les Illes Balears i el sud d'Andalusia.
- Des del meu punt de vista, el *sector aeri tradicional s'ha torbat a reaccionar, però ho està fent i a gran velocitat*. Per això, com a conclusió final opin que només perduraran en el temps aquelles companyies aèries de baix cost que siguin estrictament de baix cost, ja que en vendre el seu producte a un preu tan reduït és imprescindible el retall de costos secundaris per a l'empresa, com ja ha ocorregut amb la fallida de l'aerolínia Volare.

8. BIBLIOGRAFIA

8.1. Fonts escrites

AENA, 2004. *Perfil del turista de aerolíneas de bajo coste*.
 INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, 2003. *Movimientos turísticos en fronteras*.
 OMT, 2003. *Barómetro OMT del turismo mundial*. Vol 1, Nº1, Junio de 2003.
 OMT, 2001. *Informe sobre desarrollo humano*.
 CITTIB, Conselleria de Turisme, 2004. *Dades Informatives*.

PRENSA

Amescua, Manuel. Hosteltur. Mayo /2005. *"El turista alemán combina el viaje organizado con las reservas individuales"*.
 DIARIO DE MALLORCA. 13/Feb/04 *"Las empresas están aguantando las turbulencias"*
 EL MUNDO. 28/Nov/04. *"Los aeropuertos regionales toman altura"*.
 EL MUNDO EMPRESAS. 7/Dic/04. *"Las aerolíneas pierden un 33% de su beneficio"*.

EL PAÍS CATALUNYA. 6/Nov/04. *"Air Berlin sigue los pasos de Ryanair y llega a un acuerdo para conectar Reus con 20 ciudades europeas"*.
 EUROPA PRESS. 5/Nov/04. *"Iberia ahorrará 50 millones quitando el menú gratis"*.
 EUROPA PRESS. 29/Dic/2004. *"Barceló cree que Baleares debe ir a hacia un nuevo modelo económico sostenible y socialmente rentable"*. Palma de Mallorca.
 EUROPA PRESS. 1/Sep/04. *"Datos de las llegadas de turistas"*.
 Frangialli, Francesco. EL PAÍS. 17/Ago/04. *"Las líneas aéreas de bajo coste democratizan el turismo"*. París.
 L.Casadevall./ O.Aymi. 6/Nov/2004. El País Catalunya. *"Air Berlin sigue los pasos de Ryanair y llega a un acuerdo para conectar Reus con 20 ciudades europeas"*.
 Morales, Mario. DIARIO DE MALLORCA. 10/Jun/04. *"Las compañías de bajo coste trajeron dos millones de pasajeros el pasado año"*.
 Elizondo, Miguel. LA GACETA. 14/Dic/04. Entrevista al Director General de Air Berlin.
 Medrano, Paula G. HOTELTUR. Mar/05. *"Lázaro Ros: en el 2005 esperamos entrar ya en beneficios, facturando alrededor de 115 millones de euros"* Entrevista al director general de Vueling.
 Medrano, Paula G. HOSTELTUR. Mar/05. *"Joaquín Chinchilla: nuestra previsión en el primer año ronda en transportar entre 195.000 y 200.000 pasajeros"*. Entrevista al director general de Grupo Meditair y Regional Wings.
 Medrano, Paula G. HOSTELTUR. Ago/04. *"Las aerolíneas tradicionales contratan"*.

8.2. Fonts digitals

Companyies aèries

Air 2000: www.firstchoice.co.uk
 Aer Aran: www.aerarann.ie
 Air Berlin: www.airberlin.com
 Air Finland: www.airfinland.fi
 Air Luxor: www.airluxor.com
 Air Scotland: www.air-scotland.com
 Basiq Air: www.transavia.com
 Central Wings: www.centralwings.com
 Easyjet: www.easyjet.co.uk/es
 Fly BMI: www.flybmi.co.uk
 Fly VLM: www.flyvlm.com
 Germania Express: www.gexx.de
 German Wings: www.germanwings.com
 Hapag Lloyd Express: hle.com
 Hellas Jet: www.hellas-jet.com

Helvetic Airlines: www.helveticwings.com
 Jet 2: www.jet2.com
 My Travel Lite: www.mytravellite.com
 Nordic Airlink: www.flynordic.com
 Onur Air: www.onurair.ch
 Ryanair: www.ryanair.com
 Sky Europe: www.skyeurope.com
 Smart Wings: www.smartwings.net
 Sterling: www.sterlingticket.com
 Thomson Fly: www.thomsonfly.com/es
 Virgin Express: www.virgin-express.com
 Vueling.com: www.vueling.com
 Wizz Air: www.wizzair.co.uk

Altres pàgines web consultades

www.aci-europe.org/index.html
http://actualidad.terra.es/nacional/articulo/aerolineas_sterling_reducen_perdidas_netas_281274.htm
www.aena.es
www.aerovia.com
www.amadeus.com
www.billetesdeavion.org
www.cafeytren.com/viajareuropa/avion/companias/bajo_coste.php
www.consumer.es/web/es/viajes
www.editur.es
www.elmundo-eldia.com
<http://es.news.yahoo.com>
www.expansion.es
<http://europa.eu.int/institutions>
<http://europa.eu.int/comm/transport/air>
www.finestraturistica.org
www.flightsdirect.com/low-cost-airlines
www.lac.no/lowcostpage.html
www.mfom.es/aviacioncivil/pasajeros/pasajeros.htm
www.openjet.com/public/index.jsp
www.prnewswire.co.uk
www.revistaviajeros.com
www.ryan-be-fair.org
www.skyeurope.com
www.thetravelinsider.info
www.univision.com

8.3. Fonts orals. Entrevistes

Sr. Alvaro Middlemann, director d'Air Berlin per a Espanya i Portugal. 13/1/2005.

Sr. Álvaro Middelmann, 4/5/2005. Conferència sobre Air Berlin. Auditorium de l'Escola d'Hoteleria de les Illes Balears.