



Los procesos de hibridación de las aerolíneas de bajo coste

| | |
|--------------------------|--|
| Apellidos, nombre | Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es) |
| Departamento | Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes |
| Centro | ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València |



1 Resumen de las ideas clave

Las aerolíneas de bajo coste irrumpen en Estados Unidos en la década de los 80. En Europa tendrían que esperar a que se produjera la liberalización, ya entrado este siglo. La estrategia de estas aerolíneas apunta al pasajero de ocio, ofertándole un valor ajustado a un precio también ajustado. Las aerolíneas *charter* son las que más sufren su aparición, porque apuntan al mismo segmento de clientes. Las aerolíneas tradicionales, o de servicios completos, siguieron por su parte apuntando a su mercado habitual, el pasajero que viajaba por motivos de trabajo, ofreciéndoles más valor a un precio más elevado.

Con ocasión de la crisis de 2008, muchos pasajeros que viajan por trabajo se ven empujados a viajar en low-cost. Las aerolíneas de bajo coste ven este trasvase como una oportunidad, y comienzan a adoptar políticas antes reservadas a las aerolíneas tradicionales, en lo que se ha denominado procesos de hibridación. Entre esas políticas se encuentran la de volar a aeropuertos principales, la de ofertar vuelos en conexión y tarifas flexibles, o la de diferenciar los asientos más cómodos del resto.

La hibridación hay que entenderla como un proceso en el que se puede avanzar más o menos hacia el extremo representado por la oferta de servicios completos. Por otra parte, no todas las aerolíneas que han intentado la hibridación lo han conseguido. La desaparecida Air Berlin es un caso estudiado de fracaso en la hibridación. La española Vueling y la norteamericana JetBlue son, por el contrario, ejemplos de éxito.

2 Introducción

El mapa estratégico de las aerolíneas europeas de pasajeros quedaba configurado hacia comienzos de 2008 como indica la Imagen 1. Las aerolíneas tradicionales se enfocaban preferentemente a un pasajero que volaba por motivos laborales, ofreciéndoles un amplio número de destinos mediante sus redes *hub&spoke*, complementadas además en el ámbito doméstico mediante acuerdos con aerolíneas de carácter regional. La propuesta de estas aerolíneas podía ser calificada de alto valor, gracias a sus elevadas frecuencias, horarios convenientes, tarifas flexibles (posibilidad de cambios y cancelaciones), varias clases de servicio (*business*, turista, etc.), más cuidada atención a bordo y en el aeropuerto, etc.

Las aerolíneas de bajo coste por su parte, ya totalmente implantadas en Europa una vez avanzó la liberalización, se enfocaban preferentemente al pasajero vacacional o de ocio y al segmento VFR, es decir, al compuesto por viajeros que se desplazaban para visitar a amigos y familiares (*Visiting Friends and Relatives*).

Las aerolíneas *charter*, por último, habían resultado fuertemente mermadas por su competencia desigual con las de bajo coste en el corto radio, y se habían tenido que refugiar en gran medida en el largo radio, y en un mercado más familiar o tradicional. Un mercado más joven y más hábil para desenvolverse en el creciente mundo ofrecido a través de Internet prefería configurar por sí mismo su paquete turístico, y prescindir de los paquetes estándar compuestos por los turoperadores y que incluían el vuelo en aerolíneas *charter*.

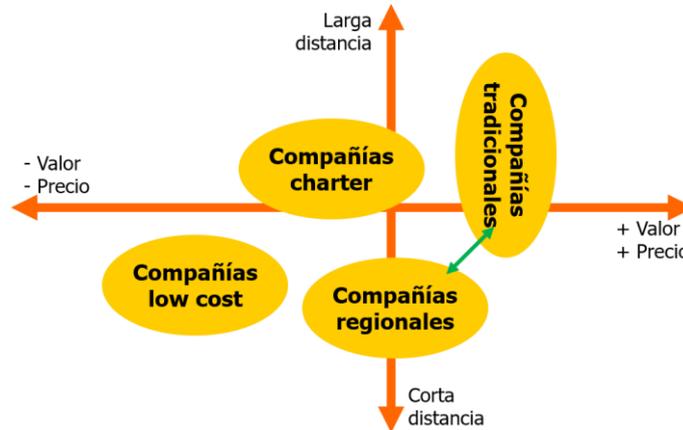


Imagen 1. Mapa estratégico hacia comienzos de 2008

Se trataba de una situación de cierto equilibrio, pero los equilibrios en entornos competitivos abiertos a la competencia suelen ser inestables y temporales. Los cambios en el entorno, y la propia acción de las aerolíneas existentes o nuevas, acabarían por romper el equilibrio y empujar los actores reflejados en ese mapa en nuevas direcciones. Presentaremos en este artículo la evolución experimentada por buena parte de las aerolíneas de bajo coste en el periodo de 2008 a 2018, en lo que se ha denominado la **hibridación de las aerolíneas de bajo coste**.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es introducir el proceso de hibridación experimentado por algunas aerolíneas de bajo coste, y las claves de la estrategia resultante.

El lector podrá tras su lectura:

- Relatar el origen de esta estrategia y la forma en que su presencia se ha ido generalizado.
- Expresar qué entendemos por estrategia híbrida.
- Listar las características asociadas a una aerolínea que sigue esta estrategia.
- Informar algunas claves para realizar una hibridación con éxito.

4 Desarrollo

4.1 El impacto de la crisis económica de 2008

El principal cambio exógeno a considerar es de carácter económico, y de gran calado. Se trata de la crisis económica de 2008. La crisis afecta en mayor o menor medida a empresas y particulares, es decir, a los usuarios y clientes de todo tipo de aerolínea. Como es sabido, el transporte aéreo es altamente **procíclico**, es decir, cuando la economía va bien la demanda de transporte aéreo de pasajeros crece. Por el contrario, cuando la economía se debilita la demanda de transporte aéreo cae, debido a que empresas y particulares recortan en el número, duración y calidad de sus viajes, particularmente de sus viajes en avión. A modo de ilustración,



pensemos que el número de pasajeros en los aeropuertos de AENA cayó entre 2008 y 2013 un 35%.

La crisis no afectó por igual a todas las empresas. Las empresas más grandes, con inercias poderosas y mayores reservas, aguantaron mejor en términos generales. Aun así, muchas de ellas tuvieron que reducir su número de viajes, o renunciaron a que su personal volara en clase *business*, pasando a volar en clase *turista*. Las pequeñas empresas por su parte, además de mayores dificultades, tuvieron a menudo que continuar viajando para visitar a sus clientes o por otras necesidades, y hacerlo con presupuestos cada vez más ajustados. Estas estrecheces se tradujeron en gran medida en la búsqueda de opciones más económicas para viajar. Un número relevante de directivos y demás personal de pymes (pequeñas y medianas empresas), de empresarios autónomos, de profesionales independientes, etc. optaron por viajar en aerolíneas de bajo coste, cuando alguna de ellas ofrecía la ruta requerida. Se produjo así una *resegmentación* del mercado de viajes por motivo de trabajo, y el consecuente trasvase de pasajeros hacia alternativas de bajo coste.

El interés de este trasvase no pasó inadvertido para las propias aerolíneas de bajo coste, que vieron en él una oportunidad única para arañar cuota de mercado en un feudo monopolizado en gran medida por las aerolíneas tradicionales o de red. Comenzaron así a aplicar medidas tendentes a particularizar su oferta a los requerimientos del mercado de trabajo, para captar una cuota mayor de este mercado. Entre otras las siguientes:

- Aumentan su presencia en aeropuertos principales, en detrimento de su tradicional tendencia a utilizar aeropuertos secundarios, más alejados de las ciudades.
- Identifican y habilitan la comercialización de asientos más cómodos, con mayor espacio, como los de primera fila o los ubicados sobre las alas, asientos por los que pasajeros a los que espera un largo día de trabajo en destino están dispuestos a pagar más.
- Comienzan a ofrecer tarifas más flexibles, con posibilidad de cancelación o cambio de vuelo, una necesidad muy presente en el caso de viajes por motivo de trabajo.
- Comienzan a ofrecer vuelos en conexión, maximizando así el número de destinos ofrecidos, e incluyendo incluso destinos menos demandados por el viajero turístico o vacacional.

Esta evolución fue acometida por un buen número de aerolíneas que originalmente podían ser consideradas de bajo coste. El proceso experimentado por estas aerolíneas se denomina con el término **hibridación**, y el resultado del mismo es lo que se conoce como **estrategia híbrida**. La estrategia híbrida se sitúa pues en una situación intermedia entre la estrategia de bajo coste y la de una aerolínea tradicional o de servicio completo, tratando de captar pasajeros que viajan por motivos de trabajo sin renunciar a su pasajero habitual, el que viaja por motivos de ocio o para visitar familiares o amigos.

4.2 Caracterizando el grado de hibridación

Diversos autores han estudiado el fenómeno de la hibridación, identificando parámetros que pueden servir para describir y medir en qué grado una aerolínea se ha hibridado.



Klophaus, Conrady y Fichert recogen en su artículo de 2012 las características apuntadas en la lista del apartado anterior, y añaden otras, relativas tanto a su propuesta de valor al mercado de trabajo como a la gestión operativa necesaria para configurar esa propuesta:

- La homogeneidad de la flota, rasgo muy característico de la estrategia de bajo coste, comienza a relajarse. Mientras aerolíneas como Southwest Airlines o Ryanair siguen contando con aeronaves de una única familia (Boeing 737), otras comienzan a diversificar su flota. Es el caso de Air Lingus, que contaba en 2019 con aeronaves de las familias A320 y A330 de Airbus.
- Acuerdos y vuelos de código compartido con otras aerolíneas, con el objetivo de multiplicar los vuelos en conexión. También Air Lingus anunciaba en 2018 un acuerdo con su competidora Ryanair para ofrecer vuelos de código compartido. El acuerdo se añadía a otros acuerdos vigentes con Air Canada, British Airways, Etihad y otras aerolíneas.
- Tendencia a una elevada centralidad de la red, configurando un *hub* central en el que convergen buena parte de las rutas, y que permite así multiplicar los destinos mediante escalas en ese *hub*. Es el caso de Vueling, que a finales de 2019 mantenía conexiones directas de Barcelona con 107 de los 122 destinos a los que volaba.
- Comercialización a través de un número creciente y diversificado de canales. Las aerolíneas de bajo coste fueron reacias en sus orígenes a vender sus billetes a través de agencias y GDSs (Global Distribution Systems) como Amadeus o Sabre. Buena parte de las empresas que constituían el mercado al que entonces se pretendía captar preferían sin embargo contratar (organizar) sus viajes a través de agencias de viajes especializadas. Resultaba claro que para captar una parte significativa de ese mercado era necesario ofrecer los billetes a través de los canales de venta que preferían estos clientes o potenciales clientes.
- Más opciones de equipaje incluidos en la tarifa.
- Creación de Programas de Pasajero Frecuente (FFP, Frequent Flyer Program). Las recompensas ofrecidas por estos programas eran incentivos atractivos para buena parte de los pasajeros de los viajes de trabajo, a los que muchos no querían renunciar.

Estos autores completan así una lista con hasta 13 indicadores que puede ser usada para medir en qué medida se ha hibridado o no una aerolínea determinada. En su artículo de 2012 lo aplican a un listado de diversas aerolíneas europeas, encontrando que aerolíneas como Ryanair o Wizz Air apenas se habían hibridado, mientras que otras como Easyjet o Jet2 podían ser consideradas ya entonces aerolíneas híbridas, aunque con predominio de características provenientes de su trayectoria previa como aerolíneas de bajo coste. En 2019, aerolíneas como Vueling se han hibridado en mayor grado, pudiendo ser catalogadas como 'aerolíneas híbridas con predominio de características propias de aerolíneas de servicio completo' (utilizando la nomenclatura de Klophaus et al., 2012).

Daft y Albers, en un artículo publicado un año después (2013) proponían a su vez su propio catálogo de características útiles para medir el grado de hibridación de una aerolínea. Clasificaban esas características en tres categorías:



- **Relativas a la lógica corporativa:** misión, distribución de la propiedad, tipología de la red, grado de formalización de la estructura de recursos humanos, combinación mercado-producto, papel del transporte de carga, alcance geográfico, política de externalización o subcontratación, grado de cooperación y asociación con otras aerolíneas.

Las aerolíneas más fieles al modelo de bajo coste serían en este sentido aquellas que destacan en su misión lo asequible de su oferta, como hace Southwest ("Conectar a la gente con lo que es importante en sus vidas mediante viajes aéreos amistosos, confiables y de bajo coste"), que configuran redes punto a punto enmarcadas en el corto radio, que cuentan con una estructura de personal adhocráctica y poco jerarquizada, que no añaden aditamentos a su oferta (*no frills*), que cuentan con pocas asociaciones con otras aerolíneas pero sí con un alto grado de subcontratación de determinadas actividades en busca de la eficiencia operativa y que, finalmente, no ofrecen servicios de transporte de mercancía en bodega.

- **Relativas a la configuración de la secuencia de actividades de negocio:** políticas de aprovisionamiento (en particular las de cobertura del precio del combustible), características del producto (alcance geográfico, frecuencias, conexiones, configuración de la cabina, servicios en tierra) y decisiones de marketing (canales de venta, estructura tarifaria, servicios a bordo, FFP).

Las aerolíneas más fieles al modelo de bajo coste serían en este sentido aquellas que se cubren con políticas de cobertura del precio del combustible para asegurarse de que no tendrán que repercutir a sus clientes oscilaciones excesivas en el precio de este insumo clave. Serán también aquellas que ofrecen bajas frecuencias mediante cabinas configuradas en clase única con tarifas únicas (en un momento determinado del tiempo) y que no ofrecen programas de viajero frecuente ni vuelos de largo radio.

- **Relativas a la gestión de activos:** homogeneidad, edad y porcentaje de aeronaves de fuselaje ancho en la flota, habilidades y orientación al cliente de las tripulaciones, innovaciones, propiedad de infraestructura en aeropuertos, slots en aeropuertos principales y otros activos (patentes).

Las aerolíneas más fieles al modelo de bajo coste serían en este sentido aquellas que cuentan con una flota homogénea y joven (para beneficiarse de las mejoras en eficiencia de las nuevas aeronaves), que cuentan con personal capaz de mostrarse amigable con un público menos profesional, y que vuelan mayoritariamente a aeropuertos secundarios (donde las tasas son menores y la congestión no dificulta sus agendas ajustadas diseñadas para maximizar el uso de la aeronave).

En otro artículo publicado ese mismo año 2013, **Lohmann y Koo** llegan a la conclusión de que no cabe hablar de categorías de aerolíneas en función del grado de hibridación, sino más bien de un *continuo* que va desde el bajo coste hasta el servicio completo. Analizan para ello el caso de nueve aerolíneas norteamericanas, mediante seis categorías de indicadores:

1. **Ingresos:** incluyendo costes por asiento y milla, ingresos por pasajero y milla, ingresos operativos por sector y tarifa media (incluyendo ingresos complementarios).
2. **Conectividad:** densidad de la red (despegues diarios por aeropuerto), número total de destinos y longitud media de las rutas.

3. **Conveniència:** proximidad de los aeropuertos a los centros de negocios, puntualidad.
4. **Confort:** tasa de ocupación, ratio de pasajeros por personal de tripulación.
5. **Aeronaves:** horas de vuelo diarias por aeronave, vuelos por día, uniformidad de la flota.
6. **Recursos humanos:** ratio de pasajeros por empleado, porcentaje de personal de vuelo sobre el total, ratio de empleados por aeronave, coste de personal por asiento y milla, ratio de asientos-kilómetros por empleado.

La catalogación de las aerolíneas en el continuo 'bajo coste-servicio completo' es la mostrada en la Imagen 2. No obstante, los autores matizan que no hay una aerolínea que se sitúe en el extremo para cada uno de los indicadores. Así, AirTran muestra el ratio más próximo al bajo coste en el apartado de Ingresos, SkyWest en el de Conveniència, Hawaiian en el de Confort y Southwest en el de Aeronaves. En el otro lado del continuo, American Airlines puntúa en los niveles esperados para una aerolínea de servicio completo en Conectividad y Recursos humanos, Delta en Ingresos y Aeronaves, JetBlue en Conveniència y Alaska en Confort. De manera que la ubicación en el continuo (Imagen 2) es el resultado de cierto grado de compromiso en la consideración del conjunto de indicadores. El valor mostrado es de hecho la media de los distintos indicadores normalizados.

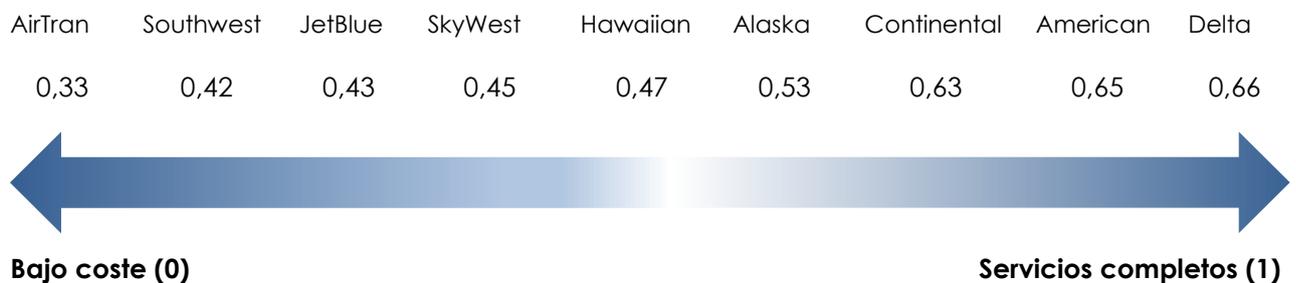


Imagen 2. Clasificación de nueve aerolíneas norteamericanas en el continuo bajo coste-servicio completo (Lohmann y Koo, 2013)

4.3 El caso de Vueling

Vueling inicia sus operaciones en 2004, con una estrategia claramente encuadrada en el bajo coste. Su comunicación desenfadada, que juega con términos a caballo entre el castellano y el inglés, apunta a un público eminentemente joven, ya desde su mismo nombre (Imagen 3).

Conseguida cierta implantación inicial, la aerolínea transportó en 2007 más de seis millones de pasajeros, lo que supuso un incremento del 77% respecto al año anterior. No obstante, ese crecimiento se basó en gran medida en un notable descenso de las tarifas, que causaron a la postre pérdidas de más de 62 millones de euros, notables tensiones financieras e incluso movimientos societarios, que desembocaron en última instancia en la fusión con Clickair al año siguiente.



Imagen 3. Anuncio de los principios de Vueling



Imagen 4. Anuncio de Vueling sobre sus tarifas flexibles

En 2009 la compañía inicia una decidida apuesta por captar pasajeros de trabajo, lo que incluye una fuerte inversión en comunicación. Sus anuncios muestran ventajas principalmente valoradas por este mercado: aeropuertos principales (Imagen 5), vuelos en conexión, condiciones preferentes, posibilidad de cambios. Estos argumentos se mantienen en campañas posteriores (Imagen 4).



Imagen 5. Anuncio de Vueling en el periódico ABC del 22 de septiembre de 2009

4.4 Cómo hacer la hibridación

No todos los procesos de hibridación resultaron exitosos. Corbo, en un artículo de 2017, analiza los procesos de hibridación experimentados por dos aerolíneas, uno de ellos exitoso, el de JetBlue, y otro que derivó en fracaso, el de Air Berlin. La conclusión de este estudio es que el proceso de hibridación debe hacerse de manera



armónica, como lo hiciera la norteamericana JetBlue. El caso de Air Berlin muestra por el contrario un avance desigual en los distintos parámetros relacionados con la hibridación. El proceso registró evoluciones notables en aspectos como la configuración de la red, las relaciones con socios clave (se unió a Oneworld en 2014) y la diversificación de ingresos (con una nueva estructura tarifaria lanzada en 2012), pero a la vez mostró retrocesos en otros aspectos como la adaptación de los canales de distribución o la mejora de la propuesta de valor, lo que componía a la postre un conjunto incoherente.

Air Berlin, que había llegado a ser la segunda aerolínea de Alemania tras Lufthansa, fue absorbida por ésta en 2014. Entre los años 2005 y 2014 la compañía sólo había tenido beneficios en 2007 y 2012 (de 21 y 6,8 millones de euros respectivamente). Las pérdidas superaron los 300 millones de euros en 2011, 2013 y 2014.

5 Cierre

Cabe preguntarse si la crisis de 2008 fue sólo un acelerante de un proceso, el de hibridación, que se iba a producir en cualquier caso. Dicho de otro modo, ¿no es en realidad la hibridación un proceso natural de sustitución de especies con menor capacidad de adaptación?

La irrupción en el mercado norteamericano del fenómeno low-cost en los años 80, y en la Europa recién liberalizada de principios de siglo, forzó a las aerolíneas tradicionales a reaccionar. Las aerolíneas tradicionales trataron de adoptar los parámetros operativos de las de bajo coste, pero sólo pudieron hacerlo en parte. Su antigüedad les aportaba numerosas ventajas (tamaño, y por tanto resiliencia, slots convenientes, buenas relaciones aguas arriba y abajo en la cadena de valor, etc.), pero también las lastraba con inconvenientes, como las rigideces derivadas de compromisos firmemente establecidos, o culturas más onerosas y menos preparadas para la confrontación. Las aerolíneas tradicionales se refugiaron en aquellos ámbitos para los que la competencia de bajo coste estaba menos cualificada, como el largo radio y el su mercado natural, el de los viajeros que viajaban por motivos de trabajo.

Tras años de crecimiento, y de aprendizaje, las aerolíneas ganaron por su parte en pericia, en experiencia, en recursos, y se hicieron más capaces de competir con las tradicionales en su ámbito natural, en el mercado de alto valor. Quizás la crisis sólo fue un acelerante de un proceso que se iba a producir igualmente. Es una hipótesis que resulta difícil de contrastar porque en el mundo de la empresa llegamos a saber las consecuencias de lo que ocurre, pero difícilmente llegamos a saber las de lo que podría haber ocurrido y no ocurrió.

6 Bibliografía

6.1 Artículos:

Corbo, Leonardo, 2017. **In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of air berlin and jetblue.** *Journal of Air Transport Management*, 64:139–150

Daft, Jost and Albers, Sasha, 2103, **A conceptual framework for measuring airline business model convergence.** *Journal of Air Transport Management*, 28:47-54



Lohmann, Gui and Koo, Tay T.R., 2103, **The airline business model spectrum**. *Journal of Air Transport Management*, 31:7-9

Klophaus, Richard, Conrady, Roland and Fichert, Frank, 2012 **Low cost carriers going hybrid: Evidence from europe**. *Journal of Air Transport Management*, 23:54–58

6.2 Pàgines web:

www.vueling.es