

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Gestión Turística



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

**“Evolución de las compañías aéreas
de bajo coste en el mercado
europeo; pasado, presente y futuro”**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:

Andrea Serna Gil

Tutor/a:

Víctor de Juan Herrero

GANDIA, 2014

***Agradecimientos al tutor de este proyecto Víctor de Juan Herrero y a mi familia,
por su gran apoyo.***

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centrará en un análisis de la evolución de las compañías aéreas de bajo coste en Europa. A través del mismo se podrá observar cómo este patrón de la industria aeronáutica ha ido creciendo y ha ido penetrando en el mercado europeo hasta convertirse en uno de los modelos de negocio más exitosos. En un principio se analizarán ambos tipos de compañías (tradicionales y de bajo coste) realizando una comparativa para poder observar, de una forma más detallada, que es lo que caracteriza el "low cost". Se hablará también de la evolución de este modelo y su impacto en la comercialización y a través de diversas fuentes de información, echar un vistazo hacia el futuro de las mismas.

Palabras clave: bajo coste, estrategia, impacto, compañía, tradicionales.

ABSTRACT

This research will focus on an analysis of the evolution of low cost airlines in Europe. Through it, we can see how this pattern of the aviation industry has been growing and it has penetrated the European market to become one of the most successful business models. Initially both types of companies (traditional and low cost) will be analyzed by performing a comparative to see, in a more detailed way, what is characterizes the "low cost". It will also discuss the evolution of this model and its impact on marketing and through different sources of information, have a look at the future of them.

Keywords: Low cost, strategy, impact, company, traditional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
METODOLOGÍA.....	7
OBJETIVOS.....	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
1. INICIOS DE LA AVIACION Y EL TRANSPORTE AEREO COMERCIAL.....	8
2. CONCEPTOS BÁSICOS.....	9
2.1. COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES.....	9
2.2. COMPAÑÍAS AÉREAS BAJO COSTE	11
2.2.1. <i>Liberalización y desregulación del transporte aéreo</i>	11
2.3. MODELOS DE NEGOCIO DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS DE BAJO COSTE	12
2.4. DIFERENCIAS ENTRE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE.	14
3. COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y DE BAJO COSTE, ANÁLISIS DAFO.....	16
4. PASADO Y EVOLUCIÓN DE LAS LÍNEAS AÉREAS LOW COST EN EUROPA	19
4.1. INFLUENCIA DEL “LOW COST” EN EL TRANSPORTE AÉREO COMERCIAL Y EL IMPACTO EN LA COMERCIALIZACIÓN.	21
4.2. RELACIONES CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	23
4.2.1. <i>GDS</i>	23
4.2.2 <i>e-Commerce</i>	25
4.3. EL NACIMIENTO DE ESTE MODELO DE NEGOCIO, ¿SUPONE UNA COMPETENCIA PARA LAS AEROLÍNEAS TRADICIONALES?	26
4.4. CONSECUENCIAS DEL ASENTAMIENTO “LOW COST” EN EUROPA.	28
5. PRESENTE DE LAS “LOW COST”	30
5.1. INFLUENCIA EN EL MODELO AEROPORTUARIO.....	32
5.2. CAMBIOS EN EL TURISTA.....	33
5.3. ELFAA (EUROPEAN LOW FARES AIRLINE ASSOCIATION).....	34
5.3.1. <i>Miembros</i>	34
6. MIRANDO HACIA EL FUTURO	36
6.1. CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD DE LAS “LOW COST”	36
6.2. ALIANZAS Y FILIALES DE LAS COMPAÑÍAS TRADICIONALES.....	37
6.3. LÍMITES ENTRE COMPAÑÍAS DIFUSOS.....	37
6.4. “LOW COST” DE LARGO RECORRIDO.....	38
6.5. PRÓXIMOS CINCO AÑOS	39

CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43

INTRODUCCIÓN

El progresivo incremento de los viajes durante las últimas décadas ha dado lugar a la creación de nuevos modelos de transporte. Los viajantes se han vuelto más exigentes y no sólo se conforman con llegar al lugar de destino sino que también quieren hacerlo de la manera más cómoda, rápida y más asequible posible. Es por ello que este trabajo se centra especialmente en realizar un análisis sobre el transporte aéreo pero con un enfoque en el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste o “low cost”, denominado como aquellas compañías aéreas que ofrecen sus servicios a tarifas más reducidas que las aerolíneas tradicionales y cuya estrategia se basa en la búsqueda de una mayor eficiencia.

Este modelo de compañías ha marcado un antes y un después en el transporte comercial aéreo. Ha hecho que muchas compañías aéreas consolidadas modificaran el enfoque que poseían principalmente sobre concepto de viajar en avión y formularan un nuevo modelo de negocio alterando los servicios ofrecidos durante el vuelo y sus condiciones al trabajar. Este “nuevo” patrón ha supuesto una fuerte competencia para las grandes empresas aerocomerciales quienes están haciendo todo lo posible para mantenerse en el mercado.

El interés principal en la realización de este proyecto nace de la idea de investigar cómo un modelo de negocio puede llegar a hacerse con un mercado tan explotado, y cómo esto afecta y a su vez beneficia a diferentes sectores de la industria obligando a realizar innovaciones y modificaciones en estrategias y estableciéndose como un modelo a seguir en el mercado aeronáutico. Además siempre me he sentido muy atraída por lo que a compañías aéreas se refiere, de hecho en un futuro no descarto la idea de poder trabajar en una de ellas.

Metodología

La metodología empleada en este trabajo para cumplir los objetivos propuestos es la utilización de libros especializados en el tema, recursos electrónicos, tesis realizadas en años anteriores, páginas web, blogs y artículos de prensa en los que se estudia la evolución de las compañías aéreas y su posicionamiento en el mercado comercial.

Objetivos

El objetivo principal es analizar el impacto que las compañías de bajo coste están teniendo en el mercado europeo y las consecuencias que se han establecido tras su asentamiento en el mismo.

Objetivos específicos

- Realizar una breve descripción de los inicios de la aviación.
- Describir el modelo de negocio de las compañías tradicionales y extenderlo al modelo de bajo coste.
- Realizar una comparativa entre ambos modelos de negocio (compañías tradicionales y compañías de bajo coste)
- Analizar el pasado y la evolución de las compañías de bajo coste y como han influido estas en la comercialización.
- Descripción del presente de las “low cost” y su influencia en diferentes sectores comerciales.
- Estudiar cómo será el futuro de este modelo de negocio.

1. INICIOS DE LA AVIACION Y EL TRANSPORTE AEREO COMERCIAL

En este apartado se realizará un breve resumen de la evolución de la historia de la aviación, indicando, lo que al parecer fue el comienzo, el nacimiento de la primera línea comercial y acentuando la importancia de esta nueva industria.

La historia de la aviación comenzó en el siglo XV con los intentos de Leonardo Da Vinci de crear una máquina que pudiera volar, se realizaron varios análisis para intentar conseguir que una máquina pudiera sostenerse en el aire, y así fue, tras grandes esfuerzos realizados en la investigación y experimentación en el campo aeroespacial (Crobie, 2007/08).

Se dice que fueron los hermanos Wright los que iniciaron los primeros vuelos y que gracias a su éxito y a las fotografías de sus aviones, la investigación aeronáutica en Europa se inició (David Simons Withington, Prat, 2007).

La segunda guerra mundial jugó un papel muy importante en este terreno ya que aceleró el desarrollo de esta maquinaria y, en el siglo XX, gracias a la persistencia del hombre y al dominio que este ya poseía sobre el espacio empezó a servirse de ella y a utilizarla con criterio comercial.

El 5 de febrero de 1919, la línea Deutsche Luftreederei iniciaba sus vuelos de transporte entre Berlín y Weimar, vía Leipzig, inaugurando a la vez el primer transporte aéreo civil regular en la historia de la aviación. Ese mismo mes y año se suceden otras inauguraciones, como por ejemplo las líneas que conectaban París - Londres y Bruselas – París. Cinco años después los aviones de aproximadamente treinta líneas europeas hacían servicios regulares en Europa, con esto se había creado una superestructura flotante del transporte. Los horarios se hacían cada vez más regulares, los pasajeros empezaban a encontrar algunas lujosas comodidades a bordo y empezaban a ser atendidos e informados sobre la ruta y las condiciones del vuelo. Estos doblaban su capacidad en términos de potencia, velocidad, autonomía y carga útil (Barros,S).

Gracias al medio aéreo el hombre puede hoy alcanzar en pocas horas todos los rincones de la tierra y ha servido como medio de comunicación fácil y eficiente para envío y transporte de paquetes y correspondencia.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

Este apartado se centrará en realizar una explicación general de algunos conceptos básicos referentes a las compañías de bajo coste para de esta manera adentrarnos en tema a desarrollar. Pero para ello debemos realizar un breve análisis sobre las compañías aéreas tradicionales y finalmente elaborar una comparativa entre estas y las compañías de bajo coste para observar sus diferencias.

2.1. Compañías aéreas tradicionales

Las primeras compañías aéreas surgieron a finales de la Primera Guerra Mundial. Tras la puesta en marcha del primer servicio regular internacional, en 1919, los gobiernos se empezaron a plantear la libertad de establecer servicios de transporte aéreo en sus países, los estados comprendieron la importancia estratégica de los productos que estas podrían proporcionar y de esa toma de conciencia nació el concepto de “compañías bandera” que identificaba la aerolínea nacional más relevante de un país.

En un principio este tipo de compañías pertenecía al estado pero a mediados del siglo XX y con la puesta en marcha de la liberalización y desregulación aérea, concepto que se explicará en los siguientes apartados, la mayoría de las empresas aéreas se privatizaron por lo que quedaba eliminada toda influencia del estado en la modificación o instauración de sus servicios.

Una de las características principales de las compañías tradicionales es el desarrollo de sus operaciones centro-radial, concentrando rutas en un centro distribuidor (hub) desde donde se conecta con el resto de destinos por lo que los tiempos de inmovilización de las aeronaves de este tipo de empresas son bastante largos. Estas compañías implantaron sofisticadas técnicas de gestión de reservas, disponibilidad y determinación de tarifas con el fin de ofrecer productos diferenciados y máximos ingresos. Además, perfeccionan su oferta con servicios complementarios como facturación express, salas VIP, billetes en papel y catering gratis a bordo. Tienen flotas compuestas por diferente tipo de aeronaves y con asientos pre-asignados determinados por diferentes clases (estándar, business y primera clase). Las rutas que realizan son largas, medias y cortas realizando vuelos con conexión.

En Europa, *Imperial Airways* fue la primera compañía aérea comercial británica en la que se reagruparon todas las compañías inglesas organizadas directamente por el

gobierno. En Alemania la hoy conocida como *Lufthansa* agrupó también a todas las compañías alemanas. De la fusión de *Aéropostale*, *Farman* y *Air Orient* nace *Air France*, compañía más representativa de Francia. En países como Holanda surgió *KLM* y en Bélgica *SNETA* también categorizadas como compañías pioneras. De igual manera en Dinamarca, Bélgica, Italia y demás países europeos nacieron otras sociedades.

Un aspecto destacado en la industria del transporte aéreo europeo con respecto a este tipo de aerolíneas es la creación de **alianzas**. Una alianza aérea es una cooperación de diversas compañías aéreas manteniendo su autonomía jurídica (Meissner, 2008). Estas, lideradas por las más grandes, tienen como objetivo garantizar una cobertura mundial de destinos eficiente, coordinando la operación de los diversos aliados que forman parte del grupo. Actualmente existen tres alianzas en las que están integradas las principales aerolíneas mundiales Oneworld, Star Alliance y Skyteam.



Fuentes: <http://es.oneworld.com/> <http://www.staralliance.com/es/>
<https://www.skyteam.com/es/>

2.2. Compañías aéreas bajo coste

Southwest Airlines, compañía aérea de Estados Unidos, fue la pionera en el servicio de compañía de bajo coste o “low cost” en el negocio del transporte aéreo. Se puede decir que este término ya se empleaba en la industria de la aviación para referirse a compañías de la competencia que ofrecían mejores precios pero, gracias a los medios de comunicación las palabras “low cost” adquirieron un nuevo significado definiendo cualquier aerolínea que ofrece bajas tarifas eliminando o limitando muchos servicios a los pasajeros.

Este tipo de compañías normalmente operan en aeropuertos secundarios y tienen políticas muy restrictivas en cuanto al equipaje se refiere. Son compañías creativas, capaces de construir precios acordes con las necesidades de los nuevos segmentos de viajeros y con sus expectativas de productos y servicios.

Este nuevo modelo tuvo un gran éxito empresarial por lo que, tratando de emularlo, en el mercado europeo comenzó extenderse esta práctica a principios de los años noventa para después expandirse por el resto del mundo como consecuencia directa de la puesta en marcha de las medidas de liberalización del transporte aéreo que se explicará en el siguiente apartado.

2.2.1. Liberalización y desregulación del transporte aéreo

Como se ha comentado antes la aparición de este modelo de negocio se ha propiciado gracias a la liberalización y desregulación del transporte aéreo europeo mediante el cual se eliminaron las restricciones existentes sobre las compañías de un país para operar en vuelos con origen y destino en un tercer país (quita libertad del aire)¹

El establecimiento de la liberalización ha permitido la entrada a nuevas compañías en el mercado europeo y a la introducción de nuevos modelos de negocio, trayendo consigo una mayor competencia entre aeropuertos y compañías tradicionales quienes se han visto obligadas a reducir sus costes y a realizar unos servicios más eficientes.

Se introdujo en la industria el criterio de perseguir la máxima reducción posible del coste de las operaciones, con el fin de ofertar desplazamientos a las menores

¹ Quinta libertad del aire: Derecho de transporte de tránsito entre dos países por parte de una aerolínea de un tercer país en servicios que ni empiecen ni terminen en el país de la aerolínea. Para este derecho es necesario el consentimiento de los tres estados implicados.

tarifas posibles. Objetivo que se consiguió simplificando las tareas del proceso de producción y el uso más intensivo de los factores de producción. Este hecho ha tenido como consecuencias la mejora de las conexiones directas entre distintas regiones europeas, mayor inversión sectorial, un aumento significativo del turismo y del empleo para dicho sector.

2.3. Modelos de negocio de las compañías aéreas de bajo coste

La principal característica de una compañía aérea “low cost” radica en la distinta estructura de costes de operación que este modelo ha alcanzado bajando de manera generalizada sus tarifas y logrando así un mayor beneficio económico. Con este modelo se intenta maximizar la ocupación de aviones conociendo la demanda. Las claves del modelo empresarial de este tipo de compañías podrían clasificarse en:

- Operan mayoritariamente desde aeropuertos regionales secundarios e infrautilizados con menores costes de operatividad y congestión ya que estos poseen menores impuesto aeroportuarios o incluso ayudas financieras de instituciones públicas (como incentivos por traer visitantes que generen ingresos en la zona donde estén situados).
- La inmovilización de las aeronaves en tierra son de periodos más cortos (unos 25 minutos aproximadamente) desde que aterriza hasta que despegan nuevamente. Ya que los aeropuertos en los que trabajan son de menor tamaño, con vías de operación más cortas y con menos tráfico aéreo lo que ayuda a las líneas aéreas a evitar retrasos y reducir el tiempo de embarque y desembarque y aumento en el número de rotaciones de los vuelos.
- Vuelos directos, cortos y frecuentes que permiten la utilización máxima del cupo del avión. Además trayectos punto a punto en lugar de vuelos de conexión en red y traslados a aeropuertos giratorios (hubs). No existen conexiones con la misma aerolínea de esta forma se evitan los elevados costes resultantes de la complejidad del proceso de optimización de los trayectos de conexión con el sistema hub & spoke².

² Hub & spoke: Sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Consiste en concentrar el tráfico en determinados aeropuertos de gran capacidad o Hubs que se encargan de enlazar los de menos capacidad o importancia Spokes.

- Inexistencia de reserva de asientos. Esto sucede en la mayoría de aerolíneas de bajo coste pero no en todas, ya que en algunas se puede obtener una reserva del mismo con pago adicional al efectuar la compra del vuelo y en otras, conseguir entrada preferente para subir a bordo.
- Único modelo de avión (Airbus A320 o Boeing 737), mayor densidad de asientos en cabina. La flota está estandarizada, lo que tiene ventajas tanto de seguridad como reducción de costes por un consumo inferior de combustible y ahorros en trabajo de mantenimiento.
- No ofrecen ningún programa de puntos de pasajeros frecuentes ni salas de espera para los pasajeros. Se establece un servicio estándar “no frills” que determina que los extras se pagan aparte como lo son el servicio de catering a bordo, los periódicos y el exceso de equipaje ya que en cabina solo permiten llevar encima una maleta con medidas específicas.
- Poseen un plan de precios simple, los mejores precios se consiguen con mucha antelación, las tarifas se van incrementando a medida que se acerca la fecha de salida.
- Distribución de billetes a través de canales directos. Sobre todo a través de internet, evitando gasto de comisiones de los intermediarios, agencias de viaje u otros sistemas de reservas. Los llamados “call centres” que no emiten billetes en papel si no que se recibe un número de reserva también son un medio que se puede utilizar pero no es muy común.
- Posibilidad de que el pasajero facture sus maletas a través de las páginas web, reduciendo a facturación en los aeropuertos y así hacer más rápida la gestión de las maletas.
- Como forma opcional existen ingresos adicionales a la venta de los billetes de vuelo como lo son, a través de la comercialización, los alojamientos en hoteles, alquileres de coches, seguros de viaje y billetes de transporte públicos que incrementa la cifra de facturación de la compañía aérea

Sin embargo se ha de decir que este modelo de negocio ha ido evolucionando en un mercado cada vez más exigente y una competencia cada vez más alta. Los cambios producidos en este tipo de mercado se explicarán en los siguientes apartados.

2.4. Diferencias entre las compañías aéreas tradicionales y las compañías de bajo coste.

Como se ha explicado anteriormente son muchas las características que definen tanto el modelo de low cost como el modelo de las aerolíneas tradicionales. Sin embargo a medida que va pasando el tiempo el mercado va evolucionando y la demanda de unos determinados servicios se vuelve más exigente por lo que las compañías van sufriendo transformaciones para adaptarse a las necesidades de los clientes. En el siguiente cuadro se muestran a grandes rasgos las principales diferencias que poseen ambos modelos y algunas ventajas que poseen las compañías de bajo coste sobre las tradicionales.

COMPANÍAS DE BAJO COSTE (CBCs)	AEROLÍNEAS TRADICIONALES	VENTAJAS DE LAS CBCs
Operan mayoritariamente desde aeropuertos regionales secundarios e infrautilizados	Operan mayoritariamente desde aeropuertos hub internacionales primarios	Menores tasas aeroportuarias, tiempos más cortos de inmovilización de aeronaves en tierra, menos retrasos debidos a incidencias de control de tráfico aéreo
Tiempos más cortos (25 minutos) de inmovilización de aeronaves en tierra desde el aterrizaje hasta volver a estar en condiciones de despegar	Tiempos largos de inmovilización de aeronaves en tierra desde el aterrizaje hasta volver a estar en condiciones de despegar, debido al uso de aeropuertos hub muy congestionados	Mejor utilización de la flota (incremento de la productividad y del rendimiento)
Vuelos directos punto a punto, sin tránsitos, en rutas cortas	Mezcla de rutas largas, medias y cortas con tránsitos (vuelos de conexión)	Menor complejidad, mayor utilización de la capacidad
Flotas estandarizadas (un único tipo de aeronave), mayor densidad de asientos en cabina	Flotas compuestas por aeronaves de varios tipos, menor densidad de asientos en cabina	Mejores condiciones de financiación para la adquisición de aeronaves, menores costes de formación y mantenimiento, procedimientos más sencillos de rotación de personal de vuelo y de mantenimiento, mayor utilización de la capacidad
Distribución preferentemente a través de canales directos (internet, call centres)	La mayor parte de los billetes se venden a través de agencia de viajes (elevados costes GDS, comisiones de agencia, etc.)	Menores costes de distribución, menor complejidad
Servicio estándar (no frills), los extras se pagan aparte (por ejemplo, catering a bordo, exceso de equipaje)	Programas de entretenimiento, facturación express, salas VIP, billetes en papel, clase business, catering "gratis" a bordo	Menores costes por servicios auxiliares, menor complejidad, ingresos adicionales
Plantillas altamente motivadas (la proporción variable del salario llega hasta el 40%)	Salarios base elevados (la proporción variable de los mismos es inferior al 10%)	Alta productividad laboral

*Fuente: El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste. Ministerio de fomento

Se ha de decir que, existen otras diferencias que no están enumeradas en el cuadro anterior. Entre estas se destacan las siguientes:

- el sistema de ingresos de las compañías de bajo coste es simple y operativo ya que no existen penalizaciones ni restricciones, es decir, si se pierde el vuelo se pierde el dinero invertido y la solución sería adquirir un nuevo billete con su correspondiente coste, mientras que en las compañías tradicionales se tiene la opción de escoger diferentes tarifas que permiten pagar penalizaciones en estos casos suponiendo un coste adicional sin perder todo lo abonado en dicho billete. Además, en estas últimas no se puede efectuar un cambio de fecha una vez hecha la reserva, ni tampoco se aceptan devoluciones de dinero.
- Los productos ofrecidos durante el vuelo en las compañías tradicionales están clasificados dependiendo de la clase en la que se viaje (primera clase, business, clase turista), mientras que en las compañías de bajo coste al no existir diferenciación de clases se ofrece un único producto a todos los pasajeros, teniendo en cuenta que deberán pagar por ello.
- Las compañías de bajo coste carecen de oficinas en el centro de las ciudades y sólo hay puntos de información de las mismas en aeropuertos.

A medida que va pasando el tiempo las aerolíneas tradicionales van adoptando algunas de las características del modelo “low cost” para asegurar la competencia en la industria aeronáutica.

3. COMPAÑÍAS AÉREAS TRADICIONALES Y DE BAJO COSTE, ANÁLISIS DAFO.

En este apartado se realizará un análisis DAFO tanto de las aerolíneas de bajo coste como de las tradicionales. Con esta herramienta se puede analizar el estado actual y previsible futuro de ambas compañías, así como una comparativa entre unas y otras, estudiando sus ventajas y sus desventajas.

En un ámbito más universal, centrados en la aviación general, se puede destacar como principal fortaleza que la industria aérea es una forma rápida y segura de viajar. Así mismo, cuenta con un personal altamente cualificado y experimentado preparado previamente.

Entre las debilidades del sector destacar la alta tasa de pérdidas, comparada con otras industrias, ya que cada asiento vacío es una pérdida tras iniciar el vuelo. Además, la adquisición de aviones requiere grandes desembolsos de capital con el que se ven afectadas las empresas en particular.

En cuanto a las oportunidades que presenta la industria aeronáutica, destacar la utilización de internet como medio para realizar reservas. Además posee una estructura de red organizada que conecta diferentes lugares del mundo. Sin embargo, amenazas como el alto precio del combustible, los ataques terroristas, la crisis económica y la existencia de otros medios de transporte como por ejemplo el tren de alta velocidad incrementan el riesgo de este sector pudiendo reducir el número de ingresos.

En el siguiente cuadro se pueden observar más detalladamente las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de cada modelo de compañía aérea por separado. Así se indicará de forma más clara y precisa sus características individuales.

ANALISIS EXTERNO	AMENAZAS	BAJO COSTE	TRADICIONALES
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Los viajes por motivos de negocio se ven afectados. - El uso de aeropuertos secundarios, en muchos casos hace que el pasajero tarde más en llegar a su destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la cuota de mercado debido al concepto de negocio basado en el bajo coste. - Costes en publicidad elevados.
		<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la cuota de mercado debido al concepto de negocio basado en el bajo coste. - Operan en aeropuertos secundarios permitiendo la creación de puestos de trabajo y permite sacarle provecho a estas infraestructuras. - Los viajes por motivos de negocio aumentan. - Ingresos adicionales fuera del segmento de la aviación (venta de alojamientos, alquiler de coches, seguros de viaje...) - Rechazan redes de conexión estables buscando aprovechar la ocupación total de las plazas ofertadas. - Adquisición de billetes vía internet, evitando al pasajero tener que realizar desplazamientos para realizar la reserva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor publicidad lo que hace que se dé a conocer. - Operan en redes de conexión estables dándole la oportunidad al pasajero de realizar su recorrido sin modificación de vuelos a lo largo del año. - Operan en aeropuertos primarios, con localización céntrica y buenas conexiones. - La reserva se puede realizar por diferentes vías (Internet, agencias de viajes, telefónicamente...) - Programas de puntos para clientes fieles. - Diferenciación de clases en los vuelos (turista, business y primera clase) - Forman alianza con otras aerolíneas facilitando el aumento de ofertas de conexiones mediante códigos compartidos.

		BAJO COSTE	TRADICIONALES
ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - No permiten modificaciones una vez hecha la reserva. - El equipaje es muy restringido, con cobros adicionales elevados - Recorte en la calidad del servicio a los pasajeros (menos oficinas de personal, carencia de salas de espera...) - Altos costes de personal y una productividad inferior. - Mayor número de asientos en cabina que representa incomodidad para el pasajero. - Ofrece solamente vuelos punto a punto sin conexión de redes. - Ofrecen vuelos de poca frecuencia con horarios poco atractivos. - El servicio de catering a bordo no es gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altas tasas de impuestos aeroportuarios. - Alto coste de estacionamiento en los aeropuertos debido a esperas más largas entre un vuelo y otro. - Menos asientos en cabina lo que supone menor número de pasajeros por vuelo efectuado. -
	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de precios que permite el aumento del número de pasajeros. - Menor coste de estacionamiento de las aeronaves debido al corto tiempo en tierra. - Costes de personal inferiores, empleo más flexible, productividad más alta del mismo. - Mayor número de asientos en cabina que se traduce en ganancias para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite cambios en las reservas en cuanto a fechas, horas... - Facturación de equipaje más amplia e incluida en el precio - Servicio más personalizado. El pasajero se siente mejor atendido. - Instalaciones aeroportuarias modernas y cómodas. - Mayor comodidad para el pasajero gracias al menor número de asientos en cabina. - Ofrecen un gran número de rutas europeas y vuelos de conexión. - Mayor frecuencia en los vuelos que ofertan con unos horarios flexibles.

4. PASADO Y EVOLUCIÓN DE LAS LÍNEAS AÉREAS LOW COST EN EUROPA

Este apartado se centrará en un análisis del surgimiento de las compañías aéreas de bajo coste en Europa, analizando la influencia que estas han tenido en el transporte aéreo comercial, examinando el impacto en la comercialización y en los canales de distribución e investigando si este nuevo modelo de compañía supone una amenaza para las aerolíneas tradicionales. Asimismo se realizará un breve análisis de las consecuencias que ha tenido su asentamiento en el mercado europeo.

Southwest Airlines establecida en Estados Unidos en 1967 y en operación desde 1973, es la compañía aérea de bajo coste por excelencia en el mercado de este continente. Fue la primera compañía en establecer este modelo en todo el mundo y adquirió un gran prestigio gracias al enriquecimiento tecnológico, económico y empresarial que le brindó al sector aeronáutico permitiendo reducir los costes de explotación y la extensión de los servicios de transporte aéreo a estratos sociales de menor poder adquisitivo.

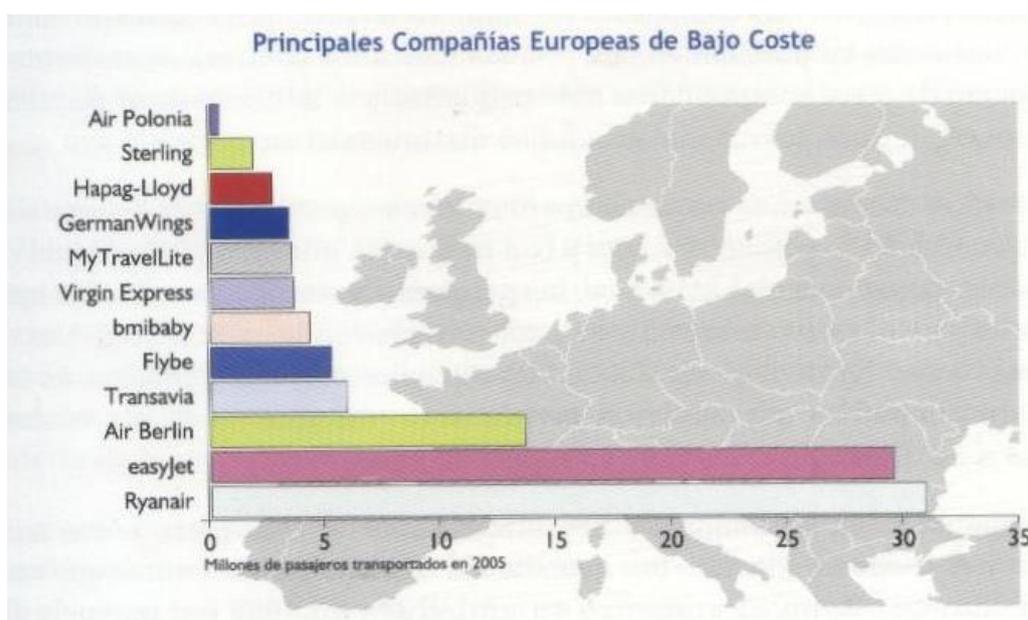
Tratando de emular el éxito empresarial de *Southwest* al otro lado del Atlántico, el modelo de bajo coste ha sido uno de los principales motores de un proceso liberalizador puesto en marcha en Europa (*El fenómeno de las compañías de bajo coste*). Este proceso se realizó mediante la lenta desregulación de tres paquetes que configuraban la aviación en el mercado europeo. En 1979 se publicó el *Memorandum* nº 1, que dictaminaba que el transporte aéreo de la CEE³ debía ser regulado de la misma forma que el resto de los sectores económicos, con libertad de movimiento de personas, mercancías y capitales, sin discriminación de nacionalidades. En 1984 el *Memorandum* nº2, especificaba que la consecución de ese objetivo debía coincidir con la entrada en vigor del Mercado Único Europeo hasta que en 1992 se aplicaba un último paquete que suponía total libertad para el establecimiento de empresas, obtención de licencias de explotación, operación de rutas, oferta de capacidad y establecimiento de tarifas dentro de la Unión Europea y Estados asociados. A partir de 1993 cada línea tenía el derecho de establecer sus propias tarifas sin necesidad de una aprobación del gobierno.

³ CEE: Siglas que responden al nombre de Comunidad Económica Europea. Institución relevante en economía, relaciones internacionales y comercio exterior establecida por el Tratado de Roma, de 1957, suscrito por Francia, Alemania Occidental, Italia, Bélgica, Holanda y Luxemburgo.

La creación de un espacio único europeo sin fronteras nacionales y la ejecución del llamado “cielo único europeo” por el cuál se deshacen las fronteras en el cielo y desde el cuál se organiza el tráfico aéreo con un mayor uso eficaz del espacio y flexibilidad aérea, eliminando la interferencia de las autoridades gubernamentales en la elección de rutas, tarifas y capacidad de compañías aéreas ha contribuido a una creciente aparición y desarrollo de empresas aéreas de bajo coste en Europa cuya consolidación de las mismas se dio paulatinamente hasta convertirse en protagonista relevante de la nueva estructura del mercado aéreo.

El origen se da con el establecimiento, en 1991, de la compañía aérea de bajo coste *Ryanair* en Irlanda y la creación de *Easyjet* en Reino Unido en 1995. Aunque el primer vuelo que realizó *Ryanair* (Londres-Dublín) no fue muy exitoso, esta compañía comenzó a tomar ventaja de las nuevas oportunidades y explotación de servicios completos de bajo coste de acuerdo al modelo de *Southwest* rápidamente. Pocos años después este nuevo modelo se consolidó con éxito abriendo mercados en nuevas rutas y demandando mayor número de aeronaves para sus operaciones. Estas compañías, no han parado de aumentar su red de destinos en el continente y su tendencia es siempre a seguir reduciendo costes y servicios añadidos.

Surgen otras compañías como por ejemplo, *Virgin* con base en Bruselas, la filial *Go* perteneciente a *British Airways*, *Buzz* de *KLM* y *Bmibaby* vinculada a *British Midland*. Tras un periodo de participación en el mercado las compañías nacientes vinculadas a las tradicionales pasan a formar parte de una estructura de propiedad más amplia, por ejemplo *Go* se fusiona con *Easyjet* y *Buzz* con *Ryanair*.



Fuente: El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste. Ministerio de fomento

Como se puede observar en el cuadro anterior, las tres compañías sobresalientes en Europa en 2005, gracias al número de pasajeros que transportaron ese año, eran *Ryanair*, *Esasyjet* y *Air Berlin*. Sin embargo las compañías dominantes en este mercado son *Easyjet* y *Ryanair* ambas funcionan de una manera similar con las características principales de empresas “low cost” aunque con pequeñas innovaciones y modificaciones de algunas características para suplir la demanda del cliente objetivo.

4.1. Influencia del “low cost” en el transporte aéreo comercial y el impacto en la comercialización.

El avance que ha experimentado la aviación comercial en el desarrollo económico ha sido espectacular en las últimas décadas gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías a la industria aeronáutica así como el esfuerzo por la modernización de infraestructuras aeroportuarias y de control de tráfico.

La industria del transporte aéreo de pasajeros se encuentra en un proceso de ajuste en el sector tecnológico, cambio estructural de composición y tamaño de mercado. El concepto de bajo coste es una auténtica revolución desde la oferta, que ha generado negocio en el sector del transporte aéreo y en el conjunto de la actividad turística.

La llegada de las compañías aéreas de bajo coste en Europa ha supuesto una verdadera revolución en el transporte aéreo, la clave del éxito en este tipo de empresas reside en las innovaciones introducidas en su forma de operar por lo que ha tenido repercusiones internacionales aumentando el proceso globalizador con medios de transporte más baratos unido a la liberalización de capitales. Este modelo de negocio ha hecho que el intercambio de mercancías se facilite y se potencie el sector turista de los países facilitando la movilidad humana. Así mismo, ha aumentado las posibilidades de creación de trabajo y el efecto desregulador aéreo ha permitido operar a compañías extranjeras en territorios nacionales.

La introducción del euro a Europa, la ampliación de la Unión Europea, las altas tasas de inmigración y las diferencias existentes entre los niveles de precios en distintos países favorecen el crecimiento de este tipo de compañías. Además, la ampliación de la Unión Europea ha dado a los nuevos Estados miembros las mismas

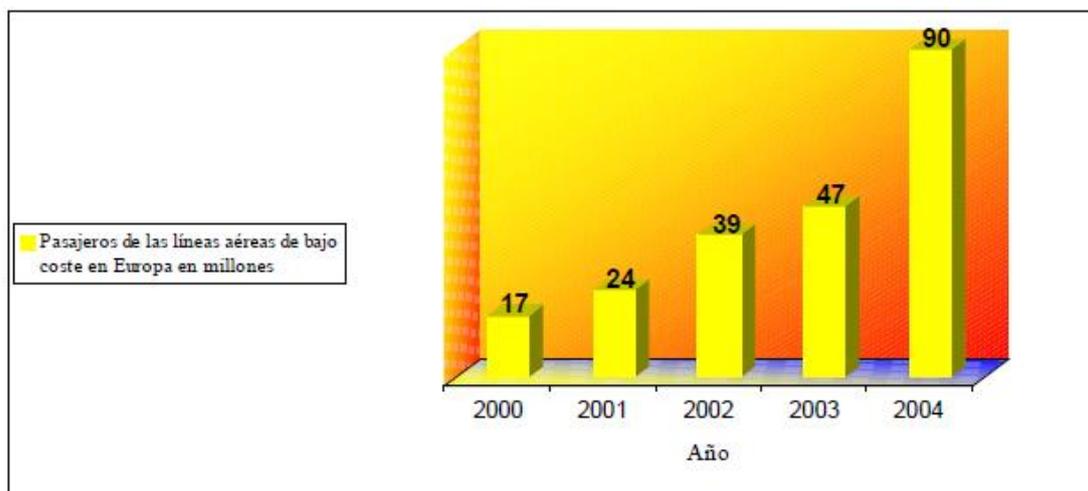
ventajas y creado nuevas regiones de acceso libre dentro de ella aumentando los vuelos de bajo coste con la libertad de elegir rutas y tarifas.

Europa poseía una gran cantidad de aeropuertos secundarios infrautilizados que han supuesto oportunidades para operaciones de bajo coste en términos de tarifas y revitalización lo que ha permitido que estas compañías se adentraran y se expandieran rápidamente. La existencia de este tipo de aeropuertos dinamiza la competencia entre compañías aéreas por lo que supone un efecto positivo en eficiencia económica. El crecimiento de tráfico en los aeropuertos secundarios ha mejorado el acceso a la aviación comercial para un gran número de personas y ha supuesto la portación de capacidad en áreas donde los aeropuertos principales suelen estar congestionados.

El año 2001 fue un periodo marcado por el terrorismo y guerras en la industria de la aviación. Los ataques terroristas del 11 de Septiembre de 2001 en Estados Unidos hicieron que la industria aérea tuviera que afrontar una etapa de supervivencia. Esta industria pasó por una situación muy precaria, con casos de quiebra, fusiones y adquisiciones por lo que las empresas se vieron obligadas a adaptarse a un entorno más cambiante. La gran mayoría de aerolíneas tradicionales sufrieron fuertes pérdidas, por lo que tuvieron que desarrollar nuevas estrategias que les permitieran adaptarse a la industria sobreviviente. Todo ello se consiguió mediante la reducción de gastos, limitando su capacidad, eliminando un gran número de servicios complementarios ofrecidos a bordo, reduciendo sus plantillas, entre otras cosas. Mientras tanto, las compañías de bajo coste se mantuvieron en positivo ya que consiguieron superar con éxito la crisis que se vivió y se abrieron paso aumentando su producción y su rentabilidad. Esto se hizo posible gracias a que sus tarifas seguían siendo muy atractivas frente a las de sus competidores y las zonas de operaciones no eran sensibles a las amenazas terroristas.

A partir del año 2002 estas compañías vivieron un fuerte periodo de expansión y apertura a nuevos mercados, pero no fue hasta el año 2004 cuando el crecimiento del tráfico aéreo aumentó y el número de viajantes en compañías de bajo coste se incrementó para poder posicionarse en el mercado con la intención de captar una importante participación de la demanda total del transporte de pasajeros generando la solicitud de nuevos servicios. En el siguiente cuadro se muestra el crecimiento de los pasajeros de las líneas de bajo coste en Europa expresado en millones desde el año 2000 al año 2004.

El crecimiento de los pasajeros de las líneas aéreas de bajo coste en Europa



Fuente: MEISSNER, M. (2008). *Las líneas aéreas de bajo coste: Fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa*.

Las compañías aéreas de bajo coste sin necesidad de entrar, en un principio, a competir en los vuelos de largo radio ni en los tráficos de conexión han logrado una gran participación en los tráficos de medio radio punto a punto más densos. Sin embargo, el establecimiento de este tipo de compañías ha supuesto una serie de efectos sobre las compañías convencionales ya que les están arrebatando la cuota de mercado viendo reducidos sus beneficios. Actualmente las compañías aéreas están presionando a sus proveedores para que reduzcan sus precios y poder llegar a un reparto más igualitario de los beneficios de la industria.

4.2. Relaciones con los canales de distribución

4.2.1. GDS

Hasta principios de los años setenta el contacto entre aerolíneas y sus puntos de distribución fue principalmente mediante el teléfono. Este sistema no resultaba del todo efectivo ya que las compañías crecían y el número de pasajeros aumentaba por lo que las empresas empezaron a pensar en una vía para poder realizar un sistema de reservas y tener un mayor control sobre ellos.

Un equipo de ingenieros de IBM se unió a los agentes de reservas de *American Airlines* en Estados Unidos para proponer ideas sobre la creación de un software de gestión de reservas de vuelos integral. En 1960 se instauró este software llamado

SABRE que sería el primer CRS (Central Reservation System) de la historia del turismo. Este sistema se comercializó en los años setenta y se implantó en agencias de viajes. Pero no era el único sistema de reservas que existía, más tarde cada compañía desarrolló el suyo y así fueron cambiando sus características, actualizando sus sistemas de tarifas e incluyendo otros aspectos como reserva de hoteles y coches que darían paso a lo que hoy se conoce como GDS (Global Distribution System)⁴. Mediante estos sistemas, los proveedores, intermediarios y clientes de alrededor del mundo pueden intercambiar información de diversos productos/servicios turísticos.

En 1987 *Air France*, *Iberia*, *Lufthansa* y *SAS* (compañías aéreas) querían contar con su propio GDS por lo que se unieron para fundar el hoy conocido como Amadeus. Ese mismo año, *British Airways*, *KLM* y siete aerolíneas europeas formaron Galileo y a principios de los noventa *Delta Air Lines*, *Northwest Airlines*, y *TWA* crearon Worldspan, otro de los competidores importantes en el mercado de los GDS.

Actualmente, como se ha nombrado anteriormente, existen cuatro GDS mundiales conocidos con el nombre de SABRE, Amadeus, Galileo y Worldspan.

En un principio la relación entre las principales aerolíneas y los GDS era bastante importante, estos poseían información online actualizada sobre los productos y servicios turísticos, operaban con rapidez, reducían costes y mejoraban la productividad de las agencias de viajes pero poco a poco han ido desvinculándose de las aerolíneas para funcionar como consultoras tecnológicas y distribuidoras independientes por lo que si existen agencias de viajes o aerolíneas vinculadas a este tipo de sistema de distribución será mediante el cobro de una comisión del mismo.

El nacimiento de los GDS se convirtió en un negocio muy lucrativo pero la aparición de internet ha hecho que muchos de estos sistemas pierdan importancia. En los últimos tiempos la necesaria reducción de costes y actividades no rentables ha llevado a las compañías aéreas a intentar modificar de forma sustancial sus relaciones con los canales de distribución y con sus proveedores. Las aerolíneas han invertido en desarrollar sus propios sitios web y los avances técnicos en el sector de las comunicaciones personales permiten a un segmento cada vez mayor de la población la compra del billete de avión sin pasar por un intermediario –la agencia de viajes-, por teléfono o por internet, reduciendo los costes de venta y los trámites a cumplimentar por el viajero y así reducir la dependencia de los GDS.

⁴ Un GDS o Sistema de Distribución Global es una gran base de datos capaz de almacenar y actualizar de forma instantánea enormes cantidades de información sobre la oferta de toda una amplia gama de empresas turísticas a nivel mundial.

Las nuevas tecnologías abren un nuevo escenario en el ámbito de la comunicación y comercialización que pueden llegar a transformar esquemas desde la perspectiva de la segmentación de la demanda. Pero aunque la aparición de internet ha opacado la existencia de los GDS, se ha de tener en cuenta que es un sistema creado especialmente para el sector turístico que goza de gran información y que es de gran utilidad para la industria aeronáutica. Por este motivo y aunque en un principio las compañías de bajo coste estaban reacias a utilizar este mecanismo por los costes que esto suponía, estas no descartan la posibilidad de implantarlo en su sistema de distribución ya que se está produciendo un crecimiento de las mismas y tienen la necesidad de expandirse más allá de los mercados en los que operan, entre otras cosas para atraer a un mayor número de clientes. Un ejemplo claro es *Easyjet* que, como se puede ver en el artículo de "Flightglobal" sobre las aerolíneas, ha utilizado la distribución para impulsar un cambio de estrategia de negocio, ahora trabaja con los GDS para intentar llegar a los viajeros que viajan con motivos de negocios que son los que mayoritariamente utilizan compañías de gestión de viajes.

Otras compañías de bajo coste como *AirTran*, *JetBlue*, *Air Berlin*, *Virgin Blue*, *Gol* y *WestJet* también utilizan GDS. Chris Wilding, Vicepresidente de Sabre Travel Network afirma que cuando las líneas aéreas se hacen un poco más grandes, su modelo de operación es más complejo, por lo que se compromete su modelo Low Cost necesitando estos sistemas para crecer. (*Low-cost Carriers Raise GDS Presence*)

Con respecto a *Ryanair*, una de las compañías de bajo coste de más importancia a nivel mundial, volverá a comercializar sus billetes de avión a través de GDS tras una década en la que realizaba esta gestión de forma directa con el cliente a través de su página web. Además esta compañía ha lanzado un servicio de viajes exclusivo para grupos y prevé anunciar un nuevo producto "business" junto con una aplicación móvil y tarjetas de embarque a través de los teléfonos móviles. (*Ryanair volverá a vender a través de GDS con Travelport*)

3.2.2 e-Commerce

Las empresas aéreas aumentaron la adopción de Internet como un medio para generar ingresos. Desarrollaron prácticas de marketing online y ofrecieron servicios como la adquisición de vuelos mediante este medio, check in y transporte. Con la introducción de sistemas automatizados de emisión y envío electrónico de tickets, los costos fijos y operativos de las aerolíneas se han reducido por lo que supone un ahorro sustancial gracias a que se elimina la impresión y se suprimen los servicios de distribución. La venta directa a través de "motores de reservas *online*", ha simplificado

los procedimientos de contabilidad ya que las transacciones asociadas a estas reservas están completamente automatizadas. De esta manera, las aerolíneas evitan pagar comisiones a las agencias de viajes (Alamdari, 2002), reduciendo costos que pueden ser retenidos como ingresos a corto plazo, o bien volcados hacia su clientes a través de tarifas más bajas (Daguerre, 2009).

El auge que atraviesan estas plataformas se debe en gran parte al hecho de que las aerolíneas de bajo coste utilicen este medio para publicar sus promociones y ofertas especiales.

4.3. El nacimiento de este modelo de negocio, ¿Supone una competencia para las aerolíneas tradicionales?

La industria aérea mundial opera generalmente en torno a periodos de supervivencia, adaptación, recuperación e innovación. Esto ha obligado a muchas aerolíneas a impulsar estrategias de negocio más flexibles.

Las compañías de bajo coste han adoptado una fórmula que les permite operar con unos costes muy reducidos en comparación con las líneas tradicionales. Estas han alterado de manera significativa el “status quo” y la introducción de este modelo se ha considerado como un resultado positivo para el desarrollo del mercado europeo (European Cockpit Association, 2002). Sin embargo, lo que se establece como un avance para el sector de la aviación europea en general, supone, en particular, una amenaza para las líneas clásicas quienes tienen que reestructurar sus estrategias primarias para poder competir en un mercado cada vez más segmentado y moderno.

La bajada generalizada de tarifas que llevan consigo las compañías de bajo coste cuando comienzan a operar en determinadas rutas punto a punto, suponen una seria competencia para las compañías tradicionales que hasta la fecha venían operando esas rutas, por lo que estas últimas comienzan a tener dificultades para hacer rentable su negocio. El alto coste operativo de las líneas clásicas no les permite competir de forma efectiva con los precios de los billetes ofertados por las “low cost”.

Las grandes compañías se han visto obligadas a cambiar de estrategias y en muchos casos a proceder a la fusión como única forma de mantenerse en el mercado. Algunas de ellas están creando sus propias filiales de “low cost” para entrar en competencia directa con el modelo implantado de bajo coste en un mercado segmentado y en un entorno extremadamente competitivo, tal es el caso de Iberia con

Clickair actualmente desaparecida y fusionada con *Vueling*, *Germanwings* de *Lufthansa*, *KLM* con *Buzz*, *United Airlines* con *Ted* y *British Airways* con *Go Fly*, sin existencia actual, encontrándose con grandes dificultades ya que en un momento dado estas podrían acabar con su negocio inicial.

Además, las compañías aéreas tradicionales se están aprovechando de las alianzas formadas con otros grandes operadores europeos (Skyteam, Oneworld, Star Alliance), explicadas en el apartado de las compañías aéreas tradicionales, para reducir sus cuantías y para defender su posición dominante en el sector. Con esto pretenden alcanzar una mayor eficacia en la gestión de la capacidad y los recursos introduciendo, a su vez, tarifas promocionales. Se han centrado en fortalecer otros aspectos del producto que justifiquen su diferencia de precio, como la puntualidad, el servicio a bordo o la atención al cliente en el aeropuerto y la identificación electrónica para reducir los tiempos de espera.

Según un estudio realizado en 2012 por CAPA (Centro de aviación) nombrado

Ranking general de Productividad 2012

Rango	Aerolínea/grupo	Puntos*
1	Wizz Air	11
2	Ryanair	17
3	Vueling	23
4	easyJet	34
5	Aegean	43
6	Turkish Airlines	44
7	Norwegian	46
8	Airberlin	53
9	Finnair	55
10	Lufthansa (Pasajeros)	58
11	Aer Lingus	67
12	British Airways	68
13	TAP Portugal	76
14	Flybe	80
15	IAG	82
16	Lufthansa Group	84
17	Air France KLM Group	96
18	Iberia	101
19	SAS Group	102

Suma de los rankings sobre seis criterios
Fuente CAPA Centro de Aviación

en Hosteltur, los niveles de productividad de las aerolíneas low cost y las tradicionales con muy diferentes, partiendo de la producción y costes de ambas. El estudio lo realizó mediante seis criterios de medición: el coste laboral como porcentaje de los ingresos, el coste por empleado, la capacidad de producción medida en toneladas, el coste de empleado por tonelada-km, los ingresos por empleado y beneficios operativos por empleado. Este estudio destaca el éxito del modelo de bajo coste y el gran desafío que enfrentan las compañías tradicionales. Como resultado se obtiene la productividad general de las compañías aéreas más importantes de Europa. El estudio muestra el éxito de las compañías de bajo coste sobre las tradicionales que deben aplicar mejoras en la productividad.

En el mercado aéreo actual de muy alta competitividad, las líneas aéreas tradicionales pretenden lograr ventajas competitivas acercando su modelo de negocio al de las compañías aéreas de bajo coste. Varias compañías tradicionales intentan también reducir sus costes, incrementar la productividad y ofrecer servicios diferentes a los consumidores. Hay que señalar que algunas de ellas decidieron eliminar servicios complementarios como las comidas en trayectos cortos, o decidieron instaurar ciertas restricciones a los clientes como la estancia de la noche del sábado en determinadas tarifas.

Aunque las compañías tradicionales están intentando entrar a competir de forma directa con las compañías “low cost” se ha de decir que hay ciertos aspectos en los que las compañías tradicionales no pueden luchar ya que, al ser grandes compañías hay una serie de condiciones que deben cumplir ya que tienen estructuras muy sólidas del mercado, tienen la necesidad de una red de tráfico integrada, realización de vuelos a largo alcance y la necesidad de servir en aeropuertos principales con altas tasas. Además de la necesidad de brindar a los clientes ciertas comodidades que las diferencien de las “low cost” para incentivarlos a adquirir sus billetes.

4.4. Consecuencias del asentamiento “low cost” en Europa.

Las “low cost” contribuyen en gran medida a mejorar la movilidad de los ciudadanos europeos. El aumento del número de rutas operadas, número de aviones y mayor conexión con diversos destinos confirma que este tipo de compañías han encontrado su lugar en el mercado de la aviación de la Unión Europea.

La entrada de este tipo de compañías en el mercado europeo, según Marti-Hennenberg, ha tenido dos consecuencias importantes:

- Ha fomentado la competencia en la provisión de servicios de transporte aéreo.

- Ha impulsado el desarrollo de los aeropuertos secundarios ya que al operar en aeropuertos alejados estas aerolíneas tienen altísimos poderes de negociación con las autoridades locales, porque le dan uso a la infraestructura existente y atraen turistas a otras localidades a las que no irían si los aeropuertos no estuvieran situados allí.

Teniendo en cuenta la segunda consecuencia mencionada, se le puede añadir que gracias al desarrollo de estos aeropuertos un millón de pasajeros que asistan a estas infraestructuras generan mil puestos de trabajo directos en el aeropuerto y

aproximadamente 1500 en la región más cercana (ELFAA) ya que los viajeros que llegan a ese tipo de aeropuertos tienen un efecto consumidor en la zona colindante.

Por otro lado, el modelo de bajo coste se ha difundido en el sector turístico. Ha beneficiado a los consumidores y ha impulsado el turismo, que ha experimentado una fuerte transformación, con la minimización de costes ya que permite que todo tipo de personas puedan viajar a distintos países sin que esto suponga un gran desembolso económico. Se puede hablar de la incorporación de precios dinámicos frente a los estáticos, la reducción de los costes de los procesos productivos, del traslado al internet y la expansión del mismo y de la aplicación de políticas incentivando el marketing para favorecer la comunicación (Martinez, F., Mugica, G, 2012/13). Además gracias el gasto de los turistas, cuando visitan determinados lugares, supone una mayor contribución en los ingresos públicos, generación de empleo y nuevas oportunidades de negocios.

Gracias a la implantación del low cost aéreo, las ciudades y los destinos europeos se hallan más cerca y asequibles para todo tipo de personas de clase baja y media. Esta cercanía favorece la integración europea, el crecimiento económico y el empleo.

5. PRESENTE DE LAS “LOW COST”

En este apartado pretende hacer un estudio acerca de cómo se encuentran posicionadas las compañías de bajo coste actualmente en el mercado europeo, la importancia de las mismas, el cambio de paradigmas, la corta línea que separa a las tradicionales de estas y la influencia que han tenido tanto en el modelo aeroportuario como en el cambio de mentalidad del turista. Finalmente se hablará de la organización actual que representa, protege y fomenta el desarrollo de estas líneas aéreas denominada con el nombre *European Low Fares Airline Association* (Asociación europea de líneas aéreas de bajo coste).

Las aerolíneas low cost representan actualmente una revolución en los medios de transporte y de las conexiones entre ciudades y países en la Unión Europea. Su incursión y desarrollo en el transporte aéreo favorecen los movimientos turísticos a gran escala, incidiendo en el comercio, los negocios e incluso la venta de propiedades, etc. El transporte de las low cost está contribuyendo a vertebrar mejor el espacio europeo, potenciando la movilidad y el intercambio en general y rompiendo las barreras derivadas de la distancia a través de conexiones a muy bajo precio (Pedreño, 2006).

Según un informe de Absolute Aviation Advantage, cuyo nombre es “Low cost sector bolsters global airline growth” más de un vuelo de cada cinco en todo el mundo es operado por una línea aérea de bajo coste. Además Europa posee la penetración global más alta de vuelos operados por las mismas con un 28,2% del total de vuelos.

Las compañías “low cost” han ido modificando su estrategia desde sus inicios, hoy la mayoría vuela a aeropuertos principales y en algunos casos como en las compañías *Easyjet* o *Air Berlin* se ofrecen servicios gratuitos a bordo (“low cost” *El bajo coste se reinventa*). Además, aunque en un principio la venta se realizaba de forma directa al viajero, actualmente se han incorporado a sus ventas, como se ha explicado en puntos anteriores, ofertas bajo Sistemas Globales de Distribución (GDS). Estas compañías brindan un servicio más asequible, poniendo el viaje en avión al alcance de cada vez más personas.

Según el Instituto de turismo de España, la actividad aérea en Europa no ha dejado de aumentar en los últimos años. En 2012, por ejemplo, se produjeron 6,6 millones de vuelos de los cuales la gran mayoría (62,2%) fueron los realizados entre

países europeos (internacionales), mientras que el 37,8% fueron vuelos dentro del propio país. Cifras cerca de un 2% mayor a los años anteriores.

Los vuelos realizados por las compañías de bajo coste encabezadas por cuatro países (Reino Unido, España, Alemania e Italia) ascendieron a 1,4 millones, un 6,1% superior al año 2011, mientras que las compañías tradicionales permanecen con las mismas cifras del año anterior (2,1 millones).

Gracias a sus tácticas agresivas de crecimiento, complementados con el uso de publicidad extravagante, la posición de liderazgo la mantienen Ryanair e Easyjet que se han expandido rápidamente desde sus inicios en el mercado de la aviación europea (European Cockpit Association, 2002).

Hoy en día tras la evolución del sector “low cost” resulta prácticamente imposible encontrar aerolíneas que sigan operando según el método tradicional, no existe una diferenciación consistente entre los servicios ofrecidos por ambas estudiando el mismo trayecto. Asimismo, la mayoría de las compañías “low cost” que vuelan en la actualidad también han experimentado cambios en el *modus operandi* que constituía su habitual carta de presentación, de tal forma que ya no se aferran totalmente a los principios distintivos del modelo de bajo coste (*El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste*).

En este último caso podemos poner como ejemplos otros estándares que, según Hernán Daguerre, son alternativos y también exitosos, entre ellos se encuentran:

- El paradigma de AirTran-Frontier (*AirTran-Frontier paradigm -AFP-*) que se basa en el desarrollo de tarifas económicas para el mercado de viajes de negocios, generalmente sustentado en una más compleja estructura tarifaria, incorporación de una clase ejecutiva, y el uso de *mini-hubs* para proveer conexiones más convenientes y mayores posibilidades de expansión hacia nuevos mercados.
- El paradigma de JetBlue Airways (*JBP*) que se basa en la introducción de rutas de larga distancia (usualmente más de 1500 km), resultando así en la longitud promedio más larga para un segmento aéreo ofrecido por un “low-cost”.
- El paradigma de Ryanair (*RYP*) que representa el más exitoso exponente de “low cost” en términos de rentabilidad, basada en su exclusiva selección de aeropuertos secundarios (o terciarios) poco utilizados. A diferencia del resto de los grandes

LCC como EasyJet, o incluso Southwest Airlines, desde sus comienzos Ryanair se ha resistido a operar ya sea en aeropuertos primarios o muy congestionados; factor que le ha permitido situarse en una posición favorable a la hora de negociar mejores tarifas aeroportuarias, con el objetivo de focalizarse casi exclusivamente en el segmento turístico, y marcando de esta manera una clara diferencia en relación con los otros paradigmas.

5.1. INFLUENCIA EN EL MODELO AEROPORTUARIO

La comercialización de los aeropuertos está convirtiéndose en una tendencia general en la industria aeroportuaria, en el sentido de que los aeropuertos tienden a gestionarse progresivamente con arreglo a criterios de mercado (Marti-Hennenberg).

Las alianzas entre compañías aéreas tradicionales y la evolución de las aerolíneas de bajo coste influyen sobre la forma en la que se crean las instalaciones aeroportuarias por lo que surge, por parte de los accionistas, una reconsideración en la gestión de las infraestructuras actuales. El aumento de la competencia y las tarifas aéreas más bajas se han traducido en tasas muy altas de crecimiento en los aeropuertos regionales y secundarios en los últimos años (ELFAA).

Anteriormente los aeropuertos eran concebidos como meras infraestructuras para facilitar las operaciones aeronáuticas, tenían un claro objetivo ya fuera como centro de conexión o como emisor/receptor de vuelos turísticos. Actualmente se avanza hacia sistemas de aeropuertos que compiten entre sí y con otras regiones para consolidarse e incrementar su actividad ya que se encuentran en un mercado global dinámico y cambiante y se ven obligado a comportarse más proactivamente (Candela Garriga, 2008).

Las aerolíneas analizan cada uno de los aeropuertos detalladamente, desde el punto de vista económico, ya que el objetivo es establecerse en uno de ellos optimizando costes (Roa, I., Amante, B., Lopez, V., 2012). La actividad de estos se fundamenta dependiendo de las operaciones que realizan las compañías aéreas a través del uso de sus instalaciones.

Según el artículo de Diego García Laborde acerca de los aeropuertos low cost, para satisfacer las necesidades de estas compañías en la industria, los planificadores de los aeropuertos deben basarse en un diseño flexible, de modo que la terminal pueda ser alterada, construyendo y derribando los muros, o permitiendo la ampliación,

bajo un sistema de costos bajos ya que el modelo de negocio de una compañía low cost es diferente al tradicional.

En el mismo artículo nombrado anteriormente Diego García hace hincapié en que las aerolíneas low cost serán conductores importantes en la planificación de aeropuertos en el futuro junto con el tamaño de las aeronaves y otros factores técnicos. Las compañías aéreas de bajo coste tienen acuerdos con las autoridades comunes en beneficio común ya que con sus infraestructuras crean puestos de trabajo, promueven oportunidades empresariales y de turismo para la región por lo que en muchos casos, los gobiernos nacionales y comunidades locales han llegado a aportar capital para las instalaciones aeroportuarias con tasas de interés u condiciones fiscales favorables.

5.2. CAMBIOS EN EL TURISTA

Anteriormente viajar en avión era un privilegio que sólo podían alcanzar las personas con mayor poder adquisitivo, pero la realidad ha cambiado y hoy en día el avión es un medio de transporte disponible para casi cualquier bolsillo.

Como se ha comentado anteriormente, la industria de la aviación ha experimentado una evolución constante con el nacimiento de las compañías “low cost”. Esto ha desembocado en cambios en el comportamiento del turista estimulando un mayor crecimiento del mercado en especial, de ocio, en Europa.

Hoy en día, este modelo en la industria juega un papel importante en la forma de organizar las vacaciones. El turista prefiere auto-organizar sus viajes que adquirir paquetes vacacionales ya que con la aparición de internet, y el hecho de poder realizar sus reservas por esta vía, le dan mayor flexibilidad e independencia a la hora de gestionar cómo quieren diseñar su desplazamiento.

La duración y la frecuencia de los viajes también han cambiado de forma drástica. El viajero realiza un mayor número de desplazamientos, aunque las estancias son más cortas. Los consumidores gastan de forma más inteligente y valoran con más detalle los aspectos que configuran el sector turístico, en función de lo que se les ofrece están dispuestos a pagar una cantidad u otra. Esto presenta un gran estímulo a la demanda, a medida que se abren nuevas rutas y mercados regionales.

5.3. ELFAA (European Low Fares Airline Association)

Hacia finales de 2002 algunas compañías aéreas de tarifas bajas vieron la necesidad de ser representadas adoptando la legislación especial para proteger sus intereses y los de sus clientes. Se necesitaba una base continua sobre la que estas pudieran apoyarse por lo que varios organismos, entre ellos la Comisión Europea, Consejo Europeo, el Parlamento Europeo y Eurocontrol se reunieron con el fin de crear un grupo para abordar las cuestiones de interés común y garantizar el continuo desarrollo de las "low cost". A finales de 2003 nace ELFAA (European Low Fares Airline Association) una organización sin ánimo de lucro para representar, proteger y fomentar el desarrollo de estas líneas aéreas.

La misión de esta organización es garantizar que la legislación y la política europea de promoción sea libre e igual para todas con un continuo crecimiento y desarrollo de las tarifas bajas en el futuro, permitiendo que un mayor número de personas viajen por vía aérea.

Esto se logrará mediante:

- La identificación de áreas de políticas que afectan al sector de tarifas bajas;
- La influencia efectiva en materia de reglamentación;
- La promoción de los intereses comunes de sus miembros en las distintas instituciones europeas.

5.3.1. Miembros

ELFAA representa a las aerolíneas de más rápido crecimiento del sector del transporte aéreo en Europa. Sus miembros transportan alrededor de 200 millones de pasajeros al año y las compañías representan actualmente más del 43% del tráfico regular programado.

Los miembros de esta asociación son:

	Easyjet (Reino Unido)
	Flybe (Reino Unido)
	Jet2.com (Reino Unido)
	Norwegian Air Shuttle (Noruega)
	Ryanair (Irlanda)
	Sverige Flyg (Suecia)
	Transavia.com (Países Bajos)
	Vueling (España)
	Volotea (España)
	Wizz Air (Hungría)

6. MIRANDO HACIA EL FUTURO

En este último punto se plantearán varias hipótesis acerca del camino hacia donde se dirigirán este tipo de compañías. En primer lugar se manifestará la posibilidad del crecimiento y rentabilidad de las mismas para luego hablar sobre las alianzas y filiales creadas por las compañías tradicionales para hacer frente a este fenómeno sin dejar atrás el modelo perceptible similar entre ambos tipos de compañías. Por otro lado, se establecerá la hipótesis de los vuelos de largo recorrido que pueden llegar a existir por medio de las “low cost” para en una última instancia y según un artículo leído enunciar como podrían ser los paradigmas para los próximos cinco años de las líneas aéreas.

El transporte aéreo se ha convertido en el principal elemento de transporte internacional empleado de una forma abundante por la población de todo el mundo. Las compañías aéreas han ido creciendo y desarrollándose para suplir las necesidades de esta industria, al igual que se han ido adaptando a las necesidades de los clientes.

6.1. Crecimiento y rentabilidad de las “low cost”

El mercado europeo se encuentra en una etapa expansiva que favorece el incremento de compañías de bajo coste. Según un artículo en Amadeus titulado *A changing low-cost landscape – new markets, new strategies, new costumers*, este sector está alcanzando madurez, por este motivo este tipo de aerolíneas deben pensar en nuevas maneras de asegurar su continuo crecimiento y rentabilidad. Esto puede requerir una mayor diversificación y nuevo planteamiento de enfoques en la distribución. Una estrategia consiste en buscar nuevos segmentos de clientes, no sólo centrándose en turistas sino también en personas que viajan con motivos de negocios.

Esta estrategia ya está siendo adoptada por algunas compañías, tal es el caso de easyjet que ha lanzado su campaña “Fares Inclusive” para los pasajeros corporativos, que incluyen importantes servicios a los negociantes que reservan tales como tarifas flexibles y selección de asiento.

Se podría decir que se está entrando en una nueva fase de innovación en el modelo de negocio de las “low cost”, y se espera ver una gran variedad de estrategias en los próximos años, como la introducción de nuevos productos para atraer a

segmentos específicos de clientes y vuelos de largo recorrido operados por “low cost”, a través de diferentes productos, servicios y rutas. Es un momento interesante para asociarse con aerolíneas de bajo costo, ya que se están introduciendo en mercados con nuevas direcciones - tanto geográficos y estratégicos. (Torres, A. 2013)

6.2. Alianzas y filiales de las compañías tradicionales

Ante el impacto del modelo de negocio de las aerolíneas “low cost” que desde su nacimiento han cambiado la estructura del sector aéreo, las aerolíneas tradicionales están tomando medidas para intentar que este nuevo patrón no les suponga una amenaza completa. Estas últimas han llevado a cabo reestructuraciones para poder luchar contra las compañías de bajo coste en el corto y medio radio. Para ello, como se ha nombrado anteriormente, las grandes empresas han lanzado y continúan lanzando sus propias filiales. Lo que realizan las filiales es adentrarse en el mercado “low cost” para explotarlo mediante la optimización de la utilización de sus aviones y costes de operación más bajos que la compañía para la que operan. En el caso de la compañía bandera *Iberia* podemos encontrar *Iberia express*; *Lufthansa* controla el 49% de *Germanwings* y está preparándose para operar en 2015 una nueva filial que se llamará *Eurowings* que volará desde Alemania a distintos destinos de Europa; *Air France* cuenta con *HOP!*; y *British Airways* ha optado por lanzar tarifas de solo equipaje de mano dirigidas al segmento low cost en determinadas rutas. Así pues, lo que pretenden las grandes aerolíneas es adaptarse al mercado europeo y transformarse en empresas ofreciendo servicios parecidos a los que brindan *Ryanair*, *Easyjet* y *Vueling*.

Por otro lado la unión de las grandes compañías en alianzas de aerolíneas regulares que les permiten compartir rutas, recursos, información, tarifas, salas VIP, etc. ahorrando gastos y facilitando la movilidad entre ellas, está ayudando a las mismas a sobrevivir y posicionarse, por lo que las aerolíneas siguen con la necesidad de ahorrar costos y buscar fórmulas de cooperación para sacar beneficios mutuos.

6.3. Límites entre compañías difusos

El concepto de low cost va cambiando conforme evolucionan los mercados y en los últimos años se han difuminado los límites que separan las compañías tradicionales de las de nueva generación (*el bajo coste se reinventa*).

Hoy en día el mercado de las aerolíneas más que una separación de red entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste, está experimentando la consolidación del modelo de bajo coste para vuelos de una determinada distancia y del modelo de red para vuelos de más largo recorrido, es decir, es difícil distinguir entre el servicio ofrecido por una compañía tradicional y el de una de bajo coste en un vuelo en el continente europeo.

Hoy en día basta con realizar un simple análisis para comprobar que, en promedio, los precios que realmente se pagan por los billetes de avión que se compran a través de la página web de cualquier “low cost” no se alejan tanto de los que ofrecen muchas otras compañías englobadas en el grupo de las tradicionales (*el fenómeno de las compañías de bajo coste*)

6.4. “Low cost” de largo recorrido

La globalización con su progresiva desaparición de las barreras a los intercambios comerciales internacionales impulsa iniciativas mundiales capaces de competir en un mercado global. Es por eso, que el modelo de las compañías de bajo coste inicialmente con vuelos “punto a punto” con destinos de distancias moderadas (no superiores a los 2000km) se está extendiendo a vuelos de más largo recorrido e incluso a vuelos transoceánicos.

Es posible que se produzca una profunda transformación de la aviación comercial en Europa con la entrada de nuevos operadores de largo recorrido y con una disminución de precios de larga distancia debido a la mayor competencia.

Michael O’Leary, presidente de *Ryanair*, está estudiando la posibilidad de implantar este tipo de vuelos de largo recorrido entre Europa y Estados Unidos, afirma que el negocio de los vuelos low cost tiene que llevarse al margen de su negocio principal si lo que se quiere es tener éxito, ya que cada departamento debe estar exclusivamente enfocado al área que le compete, en este caso los vuelos de corto recorrido. Además, dice que para poder operar es necesario partir con una flota de por lo menos treinta aviones, para obtener economías de escala. Sin embargo tiene en cuenta que no es tarea fácil, ya que estudiando mercados como el de Asia en el que actualmente existen vuelos baratos de largo recorrido muy populares, se ha cuestionado la rentabilidad de los mismos por motivos como: la cancelación de ciertas rutas debido al coste del gasoil; la eliminación de los servicios en países como la India ya que los impuestos allí son muy altos; y la forma de operar de empresas como

Emirates que ofrecen líneas con servicio completo. Estos factores demuestran que aunque sean externos pueden afectar al coste y a la rentabilidad de ofrecer este servicio.

6.5. Próximos cinco años

Las aerolíneas low cost comienzan a dominar el transporte aéreo en el corto y medio radio en varios países europeos. Según un estudio realizado por la consultora Roland Berger Strategy en colaboración con la Escuela de negocios de Leipzig se estima que en 2015 las low cost seguirán creciendo hasta superar la participación total de las compañías en red por lo que dominarán el mercado. La investigación revela que estas compañías cuentan con una cuota de mercado en Europa de un 32% (Hosteltur. *Las low cost, dueñas del mercado europeo 2015*).

La crisis económica actual seguirá cambiando los requisitos y las demandas en el transporte europeo aéreo. En el siguiente cuadro podemos observar los futuros escenarios de cuotas de mercado de las aerolíneas para los próximos años, según el estudio nombrado anteriormente.

FUTUROS ESCENARIOS DE LAS AEROLÍNEAS EN EUROPA	
PAIS	CUOTA DE MERCADO
Polonia	52%
España	50%
Irlanda	48%
Italia	40%
Reino Unido	37%
Alemania	29%
Francia	22%

Ese mismo estudio plantea cuatro posibles escenarios a los que puede enfrentarse el sector aéreo en los próximos años debido a las regulaciones europeas y a la sensibilidad del precio por parte de los consumidores:

- La situación del primer escenario es que en los vuelos intercontinentales y de largo recorrido las compañías europeas fortalecerán su posición

gracias a un crecimiento de los viajes de negocio, especialmente con destino a Asia, y a una rápida recuperación económica.

- El segundo escenario habla sobre un posible dominio del mercado en el futuro de las líneas aéreas de Asia y Oriente Medio mediante el establecimiento de alianzas con operadores locales, alta innovación y flotas de última generación.
- En el tercer escenario se podría establecer una situación de presión por parte de las compañías tradicionales sobre las compañías europeas de bajo coste para las rutas continentales y de las compañías aéreas de Asia y Oriente Medio en las rutas de larga distancia.
- Y por último, en el cuarto escenario, Asia podría convertirse en el centro de negocios más importante y la demanda de vuelos operados por compañías europeas a esa región desde Europa podría aumentar.

CONCLUSIONES

El mercado aéreo en general está en situación de cambio. Los avances en la tecnología aeronáutica y el proceso de liberalización del transporte aéreo han hecho posible la oferta de mejores servicios a un precio más asequible para todas las personas con la entrada de nuevas compañías al mercado europeo y sus nuevos modelos de negocio. Esta reforma ha fomentado la competencia en la industria aeronáutica.

En Europa, las compañías aéreas de bajo coste, desde su nacimiento, se han convertido en uno de los fenómenos más importantes e innovadores, no sólo en el sector del transporte sino también a nivel turístico. El turismo evoluciona hacia el bajo coste y los profesionales del sector deben trabajar en desarrollar productos adaptados a la nueva demanda y a las necesidades de los viajeros.

Las compañías tradicionales se han visto afectadas por la presencia de este nuevo modelo y han implantado estrategias para crecer en rentabilidad y competitividad liderando alianzas con otras sociedades y con procesos de establecimientos de fusión y creación de empresas, buscando así un equilibrio económico distinto al clásico eliminando toda actividad no rentable por sí misma para centrarse en productos menos vulnerables a los que establecen las compañías de bajo coste.

Se ha de decir que cada vez es mayor el acercamiento de estrategias entre compañías tradicionales y compañías de bajo coste en traslados de corto y medio radio (realizando la misma ruta) ya que las compañías tradicionales están optando por eliminar los servicios complementarios que antes ofrecían, creando similitudes entre precios de ambas compañías, por lo que se ha de tener en cuenta que a pesar de que las compañías aéreas de bajo coste tienen fama por sus tarifas bajas realizar la misma ruta con compañías tradicionales, en ocasiones, sale por el mismo precio e incluso podría llegar a ser más económico, gracias a los recargos que se dan por los extras en las "low cost".

Otro punto es el mercado de largo recorrido. Este sector muy complicado y asumirlo por las "low cost" no es una tarea fácil, ya que para realizar este tipo de traslados requiere de necesidades que este modelo no asume, como la utilización de ciertos servicios complementarios, que cambiarían las características de este tipo de compañías.

Por otro lado ha de tenerse en cuenta que Asia es uno de los continentes que presenta mayor peligro en el sector aeronáutico de Europa, ya que esta industria se está desarrollando con rapidez, especialmente en el terreno de negocios y o bien esto puede beneficiar la demanda de vuelos para el sector europeo o puede resultar una amenaza con la creación de alianzas del continente asiático arrebatando cuota de mercado de Europa.

Sin embargo, el conjunto de líneas aéreas descritas como bajo coste es revisado cada año y mientras nuevas compañías aparecen, otras dejan de operar, al igual que compañías que antes eran catalogadas como tradicionales modifican sus estrategias e implantan modelos de gestión y marketing parecidos a los de las “low cost”.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- BENITO, A.(2004). Descubrir las compañías aéreas. Madrid: AENA
- CROBIE, D. (2007/08). *Heroes del aire*. Editorial Bruño
- DAVID SIMONS WITHINGTON, T., V. PRAT (2007). *Historia de la aviación*. Editorial Bath: Parragon
- DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (2007). El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste. Madrid: Ministerio de fomento
- DE RUS MENDOZA, G. (2006). *La política de transporte europea: el papel del análisis económico*. Fundación BBVA
- DOGANIS, R. (2006). *The airline business*. Second edition by Routledge.
- GARCÍA CRUZADO, M. (2005). *Los pioneros de la aviación*. Madrid: AENA
- NICCOLI, R. (2006). *Historia del vuelo, desde la máquina voladora de Leonardo Da Vinci hasta la conquista del espacio*. Ilustrado LU. Librería Universitaria de Barcelona SL Ediciones.
- TEJADA ANGUIANO, I. (2002). *Descubrir La aviación general*. Madrid: AENA

Recursos electrónicos

- BARROS, S. *La historia de la aviación. Sucesos*.
<<http://www.librosmaravillosos.com/lahistoriadelaaviacion/capitulo04.html>>
[Consulta: 25 de junio de 2014]
- CANDELA GARRIGA, J. (2008) “El bajo coste y la aviación comercial” en *ingeniería y territorio*.

<<http://www.ciccp.es/revistaIT/textos/pdf/08.%20Jordi%20Candela%20Garriga.pdf>> [Consulta: 1 de julio de 2014]

EUROPEAN COCKPIT ASSOCIATION, (2002) "Low-cost Carriers in the European Aviation Single Market" *ECA Industrial Sub Group, Brussels*.
<http://www.aerohabitat.eu/uploads/media/08-08-2005_-_ECA__Low_cost_carrier_in_UE__1MB_.pdf> [Consulta: 3 de julio 2014]

GARCIA, LABORDE, D.(2010) *Aeropuertos low cost. el nuevo concepto aeroportuario*
Consultora aeronáutica <<http://es.slideshare.net/dglaborde/aeropuertos-low-cost-el-nuevo-modelo>> [Consulta: 9 de julio de 2014]

HERNANDEZ, J.A (2008). *Turismo de masas y transporte: El gran reto del turismo del siglo XXI*. Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales.
<<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-258.htm>> [Consulta: 3 de julio de 2014]

MARTI-HENNENBERG, J. *La importancia de los aeropuertos regionales europeos*.
Universidad de Lleida
<http://web.udl.es/dept/geosoc/europa/cas/img/1_Regionales_europeos.pdf>
[Consulta: 1 julio de 2014]

PEDREÑO, A. (2006). *El fenómeno de las low cost*. Utopías y realidades.
<<http://utopias-realidades.blogspot.com.es/2006/12/el-fenmeno-de-las-low-cost.html>> [Consulta: 17 de junio 2014]

ROA, I., AMANTE, B., LOPEZ, V. (2012) *Aviación comercial: evolución hacia las alianzas de bajo coste y repercusión en las infraestructuras aeroportuarias*.
Congreso ingeniería de Organización
<http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas/1434-1441.pdf> [Consulta: 25 de julio 2014]

Tesis, tesis doctorales, proyectos final de Carrera, trabajos finales de grado

COELLO, N. (2011). *Aplicación del concepto "low cost" a los vuelos de largo recorrido*. Proyecto final de carrera. Madrid: Escuela universitaria de ingeniería técnica aeronáutica.

DAGUERRE, H. (2009). *El desarrollo de los modelos de negocio Low Cost para el sector aéreo comercial y su sustentabilidad mediante la aplicación de TI*. Uruguay: Facultad de ingeniería.

GÁBOR, D. (2010). *Low-cost Airlines in Europe: Network structures after the enlargement of the European Union*. Universidad Szeged (Hungría): Departamento de economía y geografía.

MEISSNER, M. (2008). *Las líneas aéreas de bajo coste: Fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa*. Tesis Doctoral. Malaga: Facultad de economía y empresariales.

Tesis, trabajos finales en Riunet

CLEMENTE LARA, P. (2012). *Análisis del impacto de las líneas aéreas de bajo coste en la comercialización y la calidad del producto aéreo*. Gandía: Escuela Politécnica superior de Gandía.
<<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18439/Memoria.pdf?sequence=1>
> [Consulta: 15 de junio de 2014]

MARTINEZ, F., MÚGICA, G. (2012/13). *Repercusión de los vuelos low-cost en la economía*. Economía del transporte. Universidad del País Vasco. [Consulta: 8 de julio de 2014]

Páginas web

AENA

<http://www.aena.es/csee/Satellite?MO=2&SMO=1&c=Microsite_FA&cid=1069405144516&p=1069068239580&pagename=Microsite%2Fmicrosite>
[Consulta: 11 de junio de 2014]

Aerolíneas bandera, ¿qué son y cuáles son las principales?

<<http://www.xixerone.com/2012/03/aerolineas-bandera-que-son-y-cuales-son-las-principales.html>> [Consulta: 3 de junio de 2014]

Analysis: Why low-cost carriers are looking towards GDSs

<<http://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-why-low-cost-carriers-are-looking-towards-386190/>> [Consulta: 17 de Julio de 2014]

EUROPEAN LOW FARES AIRLINE ASSOCIATION <<http://www.elfaa.com>>

[Consulta: 22 de Julio de 2014]

Efectos de las líneas de bajo coste en los destinos turísticos andaluces: Retos y oportunidades.

<http://www.cea.es/upload/estudios_informes/2301lineas_bajo_coste.pdf>
[Consulta: 1 de julio de 2014]

HOSTELTUR

<<http://www.hosteltur.com>> [Consulta: noticias semanales]

La evolución de los sistemas de reservaciones

<<http://periodicoviaje.com/opinion/1352/La-evoluci%C3%B3n-de-los-sistemas-de-reservaciones>> [Consulta: 19 de julio de 2014]

Low-cost Carriers Raise GDS Presence <<http://www.businesstravelnews.com/More-News/Low-Cost-Carriers-Raise-GDS-Presence/?a=btn>> [Consulta: 19 de Julio de 2014]

“Low cost” El bajo coste se reinventa.

<http://www.uhu.es/uhutur/documentos/monografias4/MONOGRAFIAS4_BAJO_COSTE.pdf> [Consulta: 17 de junio de 2014]

¿Qué es un GDS? <<http://www.dvuelos.com/que-es-un-gds/>> [Consulta: 17 de julio de 2014]

Ryanair volverá a vender a través de GDS con Travelport

<<http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de->

aerolineas/ryanair-vuelve-a-los-gds-de-la-mano-de-travelport-245512.html>
[Consulta: 17 de julio de 2014]

Blogs

ALVAREZ, I. (2012) “La aviación comercial: una de las grandes creativas del siglo XX. El origen de los CRS y su evolución hacia el GDS” en wordpress, 2 de marzo. <<https://creatividadyturismo.wordpress.com/tag/gds/>> [Consulta: 20 de julio de 2014]

Manuel (2010) “¿Cómo funcionan las líneas aéreas de bajo coste?” en blogspot, 8 de octubre. <<http://sabersiocupalugar.blogspot.com.es/2010/10/como-funcionan-las-lineas-aereas-de.html>> [Consulta: 9 de junio de 2014]

POVEDA, A. (2006) “Compañías aéreas de bajo coste” en blogspot, 21 de marzo. <<http://sistema-de-la-globalizacion.blogspot.com.es/2006/03/compaas-aareas-de-bajo-coste.html>> [Consulta: 11 de junio de 2014]

TORRE, A. (2013) “A changing low-cost landscape – new markets, new strategies, new costumers” en Amadeus blog, 28 de octubre. <<http://www.amadeus.com/blog/28/10/a-changing-low-cost-landscape-new-markets-new-strategies-new-customers/>> [Consulta: 30 de julio de 2014]