

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis de la estrategia *low cost* en el sector de las aerolíneas”

Patricia Alonso García

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JUNIO 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis de la estrategia *low cost* en el sector de las aerolíneas”

Trabajo presentado por: Patricia Alonso García

Tutor: Chanthaly S.Phabmixay

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, junio 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

- 1.1. Origen y evolución de las aerolíneas
- 1.2. Definición de modelo de negocio
- 1.3. El modelo de negocio *low cost*

CAPÍTULO 2: EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS AEROLÍNEAS *LOW COST*

- 2.1. Objetivos de las aerolíneas *low cost*
- 2.2. Estrategias comerciales
- 2.3. Resultados del modelo de negocio *low cost*

CAPÍTULO 3: COMPARATIVA ENTRE LAS AEROLÍNEAS TRADICIONALES VS *LOW COST*

- 3.1. Metodología
- 3.2. Encuesta
- 3.3. Resultados
- 3.4. Análisis de casos: Iberia y Ryanair

CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Resumen

Gracias a la evolución del turismo el transporte aéreo deja de ser un medio para clientes de alto nivel adquisitivo, sino que puede ser utilizado para cualquier clase. El objetivo de este proyecto es analizar la diferencia de las aerolíneas tradicionales (CT) frente a las *low cost* (CBC) en España. Los resultados obtenidos a través de estudios sobre compañías aéreas se demuestran que las compañías *low cost* están obteniendo una gran demanda y son las líderes del mercado actual, lo cual las CT se tienen que amoldar a la demanda del usuario para poder competir en el mismo mercado. A causa de la pandemia mundial de la COVID-19 las compañías aéreas han tenido que buscar soluciones ya que este sector ha sido el más golpeado.

Palabras claves:

Aerolíneas, modelo de negocio, estrategia *low cost*, compañías de bajo coste (CBC), investigación de mercados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo Fin de Grado (TFG) trata de analizar el modelo de negocio basado en la estrategia *low cost* que llevan a cabo algunas aerolíneas en la actualidad.

La decisión de haber escogido este tema para la elaboración del TFG responde a una motivación personal, ya que puedo conocer los diferentes modelos de negocio y, en mayor profundidad, el modelo catalogado como *low cost*. Además, este campo de estudio tiene una vinculación estrecha con mis estudios académicos en la Universidad de Comercio en Valladolid.

Elegí el Grado en Comercio por el amplio abanico de posibilidades en diversos sectores, el tema escogido me resulta especialmente interesante, te brinda la posibilidad de conocer cómo las aerolíneas gestionan sus modelos de negocio, un mundo donde se conoce gente nueva y otras culturas.

El objetivo principal de este proyecto es conocer y comparar el modelo de negocio elegido por las compañías aéreas *low cost* sobre las aerolíneas tradicionales, pudiendo analizar los diferentes modelos e intentando estudiar si hay relación entre ambos, llegando a un resultado final, donde actualmente las aerolíneas *low cost* han sido pioneras en los últimos años.

La estructura de este proyecto será exponer, en primer lugar, el inicio de las aerolíneas, para conocer su historia y evolución. Posteriormente enfocaré mi proyecto especialmente al modelo de negocio *low cost* donde explicaré el modelo elegido por éstas, donde llegaremos a conocer los objetivos y resultados de las compañías aéreas.

Por último, procederemos a la comparativa de ambos modelos – tradicionales vs *low cost* - y trataremos de analizar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

La metodología seguida se basa en la utilización de información secundaria a través de la red de internet, fundamentalmente. No obstante, también se ha generado información primaria mediante el estudio de mercado que se ha llevado a cabo en este trabajo.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Origen y evolución de las aerolíneas

Desde siglos atrás el sueño del hombre siempre había sido volar, pero solo se quedó en eso: en un sueño.

Estando presente en su mente desde tiempos prehistóricos, se calcula que 2500 años atrás una población china creó la primera cometa con bambú, aunque con el paso del tiempo, en múltiples ocasiones y tras innumerables ensayos el resultado había sido fallido en los últimos siglos, por lo que la aviación surgió en un periodo muy reciente de la historia.

El sueño de volar surgió de la mente de Leonardo da Vinci (1452-1519) aunque este sueño no venía solo de su mente prodigiosa, sino que George Cayley tenía el mismo sueño que él, construir una máquina voladora.

Da Vinci comenzó a observar el mundo natural, especialmente los pájaros o criaturas similares, en su mente ideó una máquina capaz de hacer volar al hombre y a causa de esto plasmó más de una docena de aparatos con alas, pero, ninguna tuvo resultado.

George Cayley, había dado el siguiente gran paso, le costó casi 50 años en hacer volar a un hombre, especialmente a un niño de 10 años, fue capaz de construir, diseñar máquinas voladoras con motor de vapor, hélices y con alas fijas entre 1799 y 1853.

Escribió: "Me siento particularmente confiado de que este noble arte pronto será comprendido y que seremos capaces de transportarnos de manera más segura por aire que por agua, y con una velocidad entre 10 y 50 km/h"

La finalidad de todo ser humano era poder encontrar un método con el que poder desplazar tripulantes por el aire, a causa de la tecnología permitió que los esfuerzos se dedicasen a crear máquinas que pudieran volar, por lo que finalmente se logró.

En 1853 voló el primer tripulante en una máquina más pesada que el aire, el primer hombre en subir fue su empleado y amigo anónimo del ingeniero británico, pudo sobrevolar sobre los alrededores Brompton Dale, cerca de Scarborough, se guarda una réplica del planeador en el museo de aviación de Yorkshire, de hecho, en 1900 empezó a "Flotar" el primer zepelín, aunque los primeros aviones ya tripulaban por los cielos.

La aviación dió un paso definitivo en 1901 cuando se nació el primer vuelo tripulado, en el que se consiguió que despegase y aterrizase el 14 de agosto de 1901 en Connecticut (Estados Unidos)

Aunque no queda claro quién fue el primer aeroplano que logro el éxito, la historia de la aviación, se apunta a los hermanos Wright y su vuelo Flyer I el 17 de diciembre de 1903 en Kitty Hawk (Carolina del Norte).

A partir de este éxito los hermanos Wright comenzaron a estudiar técnicas de vuelo. En 1906 Alberto Santos Dumont residente en París realizó un vuelo similar, aunque no necesitó herramientas útiles como los hermanos Wright, por lo que la historia determina que este fue el primer vuelo de un avión.

En el siglo XX ya comenzaban a realizarse ensayos y a partir de ahí comenzaría un nuevo ciclo de la aviación.

No obstante, la aviación durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) estaba en pleno desarrollo, todas las potencias combatientes utilizaron aviones para su gratitud como arma de guerra, los franceses fueron los primeros en instalar un sistema de disparo desde los aviones, por lo que se experimentó un gran desarrollo y un nacimiento de una nueva industria.

Los aviones Fokker dominaron la Primera Guerra Mundial. Desde aquello la aviación seguía su curso, por lo que en la segunda mitad del siglo XX la aviación civil dió un gran salto.

Los viajes en avión eran vistos por ser símbolo de un elevado estatus social, el 1 de enero de 1914 surge el primer vuelo comercial pilotado por Antony Janus y el pasajero Abram C. Phell alcalde de St. Petersburgy en ese momento, el vuelo se dió entre St. Petersburg y Tampa, en Florida (Estados Unidos) su duración fue de 23 minutos, a partir de este momento marcó el inicio del transporte aéreo de pasajeros.

Cuatro años más tarde en 1919 se logró el primer vuelo internacional con pasajeros, fue un éxito, el periodista del Evening Standard de Londres pagó por dos horas y media de vuelo 20 guineas que actualmente serían 1.346 €.

En el mismo año se abrió el aeropuerto de Málaga, ya se aceptaba pasajeros y transporte de correo, principalmente en Europa, el primer trayecto fue Toulouse-Barcelona-Alicante, actualmente es el único aeropuerto español que mantiene en su posición original.

La aerolínea KLM a día de hoy es la aerolínea más antigua del mundo, realizó su primer vuelo e inauguró su primer servicio regular Londres-Ámsterdam trasladando a dos periodistas británicos con un elevado número de periódicos.

Años más tarde, la aviación llegó a sufrir un crecimiento imparable, llegó abarcar enlaces transoceánicos en un tiempo record.

Posteriormente en diciembre de 1927 se realizó por primera vez la ruta Nueva York – París con una duración aproximada de 33 horas.

Ese mismo año se funda la compañía de transportes aéreos Iberia, desde sus inicios la aerolínea se dedicó al transporte de mercancías y pasajeros, donde cubría la ruta Barcelona – Madrid con capacidad de 6 pasajeros que posteriormente iba a aumentando su capacidad hasta incorporar 3 aviones cuya velocidad máxima era de 205 km/h

Durante la Guerra Civil Española en 1937 España se paralizó y supuso un gran parón en la aviación comercial, aunque en agosto Iberia consiguió volver actuar con tripulación y aviones alemanes. Doce años después y una vez que la guerra termina en 1939 Iberia inauguró vuelos con destinos europeos, su primer vuelo Madrid-Lisboa.

La evolución de las aerolíneas españolas en el siglo XX dió un gran salto, la primera compañía en dar el salto y como anteriormente hemos indicado fue Iberia, no se queda ahí, sino que sigue creciendo de manera abismal, la aerolínea inicia ruta hacia América, donde su primer vuelo fue a Buenos Aires con escala en Río de Janeiro.

Poco después en 1946 se contrataron las primeras azafatas con uniforme de inspiración militar.

En 1954 da otro gran salto en su expansión internacional donde inaugura la ruta Madrid -Nueva York.



Ilustración 1: Protagonistas del primer vuelo comercial

Años más tarde, la compañía sigue creciendo, los pasajeros no era lo único que podía trasladar la aerolínea, sino que en 1964 Iberia comenzó a transportar automóviles. En 1984 nacen dos compañías muy importantes en la geografía española, nace Air Europa y Ryanair.

Esta primera con sede en Lluçmajor (Baleares), dos años después realizó el primer vuelo España – Reino Unid. Esta compañía posee un certificado donde le acredita poder transportar pasajeros, carga y correo con aeronaves de más de 20 plazas.

En 1995 inició sus vuelos internacionales regulares, donde comenzaron a volar entre Londres y Nueva York.

Air Europa siguió creciendo y en 2016 decidió comunicar su filial llamada Air Europa Express para poder competir con la filial de Iberia.

La compañía irlandesa Ryanair fue creada con un solo avión de quince plazas, veinticinco trabajadores y una sola ruta comercial Waterford – Gatwick, un año más tarde amplió una segunda ruta Dublín - Londres y ahí empezó su competición directa con compañías inglesas.

La intención de Ryanair era reducir costes para llegar a ser una de las aerolíneas más competitivas del mercado. Comenzaron suprimiendo el servicio a bordo, por lo que años más tarde, en el 2000 crearon su página web dedicada a la venta de billetes, querían vender de forma directa al pasajero y así poder reducir costes con agencias de viajes. Un año más tarde, la venta por internet incrementó al 75% que actualmente llega al 98% incluyendo también el billete electrónico para así dejar a un lado el billete en papel.

Consiguió revolucionar el mundo aéreo llegado a ser una compañía *low cost*, se basó en precios bajos para así atraer la demanda de pasajeros de otras aerolíneas. Comenzó a volar sobre aeropuertos secundarios hasta que en 2009-2010 cambió su estrategia y empezó a operar en aeropuertos principales.

A día de hoy Ryanair dispone de una flota de 300 aviones y cuenta con 150 rutas instauradas en más de 70 países, el gigante de bajo coste es la aerolínea principal en el territorio español, lo es desde que dejó desbancada en 2011 a la todopoderosa Iberia.

El nacimiento de Vueling surgió en 2004 con sede en Barcelona, ese mismo año inició su primer vuelo desde el aeropuerto de El Prat con todos los asientos vendidos y 6 tripulantes a bordo con destino Ibiza.

Comenzó con una pequeña flota de 2 aviones donde su ruta era diaria entre Barcelona – Palma, Paris, Bruselas e Ibiza.

La fórmula de esta compañía quería que fuera sencilla, querían ofrecer un buen servicio con precio muy ajustado, por lo que empezó a ser una compañía *low cost* y competir con Ryanair.

A día de hoy en pleno siglo XXI la evolución del transporte aéreo es una herramienta imprescindible para poder realizar todo tipo de transporte, tanto de pasajeros como de mercancías, ya que de otra forma sería inviable realizar. A raíz del crecimiento del comercio electrónico el transporte aéreo de mercancías ha crecido de manera exponencial en la última década, simplemente porque a día de hoy el tiempo y el dinero es una de las principales características que el consumidor solicita.

El transporte de pasajeros ha aumentado considerablemente a causa del nacimiento de aerolíneas *low cost*, como Vueling y Ryanair por lo que es más sencillo volar a muchos lugares europeos.

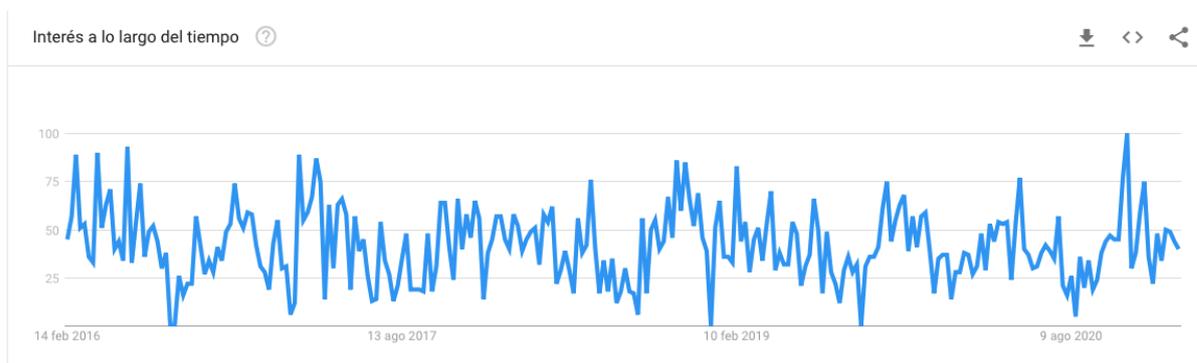
1.2 Definición de modelo de negocio

Primero, antes de comenzar tenemos que saber en qué consiste un modelo de negocio. Se refiere a una herramienta precedente al plan de negocio, donde la empresa determina qué es lo que se ofrece, cómo se va a vender y cual será tu cliente objetivo con ello proporcionará con claridad lo que posteriormente se ofrecerá al mercado. “Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN”.

- Desarrollar lo que será tu plan de negocio
- Definir productos y servicios a ofrecer
- Plan de Marketing
- Elaborar un análisis externo

A día de hoy los modelos que realmente funcionan son los que crean valor al consumidor, es decir, son idóneos para llegar al cliente, diferenciarse y poder fidelizarlos.

Como podemos ver en la siguiente imagen los modelos son un punto fuerte de cada empresa. Desde 2016 hasta la actualidad plasmamos la evolución de los modelos de negocios que han ido aumentando a lo largo de los años.



Fuente: Adaptado de Google trend (2021)

Tipología de modelos de negocio

En este trabajo se analizarán algunos modelos de negocio principales de A. Osterwalder e Y. Pigneur en su publicación “Generación De Modelos De Negocio”, (2009).

Este autor define modelo de negocio como “Un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.

Cada empresa deberá elegir un patrón de negocio, es fundamental para generar ingresos. A continuación, nombraremos los 5 patrones de negocio que Alexander Osterwalder plantea: - Modelo de negocio Desagregado – Modelo de negocio Long Tail – Modelo de negocio Plataformas Multilaterales – Modelo de negocio Freemium – Modelo de negocio Abiertos.

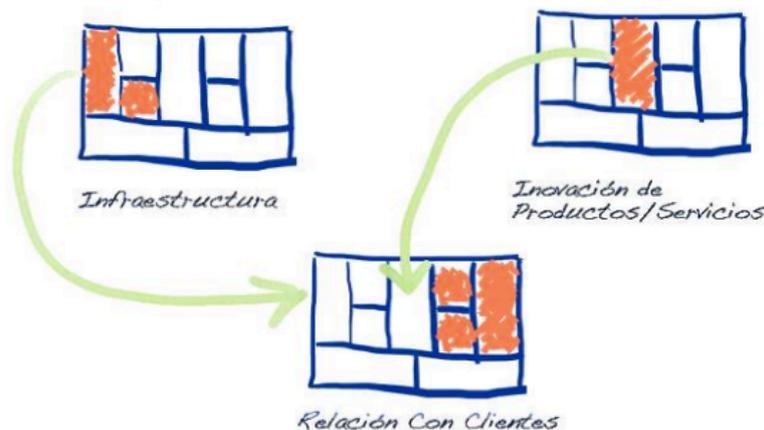
No obstante, el éxito de un negocio va enlazado con la elección del mejor modelo de negocio.

Para Osterwalder y Pigneur (2009), la mejor forma de explicar un modelo de negocio, es a través de nueve bloques fundamentales: Segmento de mercado, Proposición de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Flujos de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos.

1. Modelo de negocio desagregado (unbundling)

En este patrón podemos descubrir 3 ejes fundamentales existentes en una misma empresa.

Ilustración 2: Modelo de negocio desagregado



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2009), <https://www.startupspal.com>

- **Relación con el cliente:** Una gran inversión de lo que buscan las empresas es fidelizar al cliente que ya conoce la marca, además de encontrar nuevos clientes para así llegar a crear relaciones a largo plazo entre la empresa y el cliente, y seguir generando más ventas.

Utilización de la economía de alcance con el objetivo de vender más productos con su “maquinaria comercial”.

- **Innovación de Productos / Servicios:** Como objetivo tiene aportar productos innovadores y novedosos al mercado, siempre acompañado de un estudio sólido y claro. Lo que una empresa siempre busca es ser el primero en posicionarse y el primero en llegar, utilización de la economía de innovación donde no todos los proyectos salen hacia delante, solo una parte tienen éxito.
- **Infraestructuras:** Se encarga de ejecutar y mantener en funcionamiento las instalaciones para dar base a un gran soporte de tareas. Sus costes fijos son altos.

Uso de la economía de escala, es decir, cuanto más fabrica mayor es la reducción de costes unitarios, por lo tanto, mayor es la rentabilidad. Cada uno de estos patrones tienen diferentes preceptivos económicos, competitivos y culturales, donde pueden coexistir en una misma empresa, aunque el objetivo es trabajar de manera independiente con el fin de eludir conflictos y centrarnos en el área que te quieres especializar.

Por ejemplo, de la utilización de este modelo desagregado es la banca privada, donde llevan muchos años conviviendo con este patrón. Servicios personalizados de patrimonio, familias adineradas, asesoramiento (Relación con el cliente), productos financieros, equipo comercial (Innovación de productos / servicios) o comisiones de transacción, bancos privados (Infraestructuras).

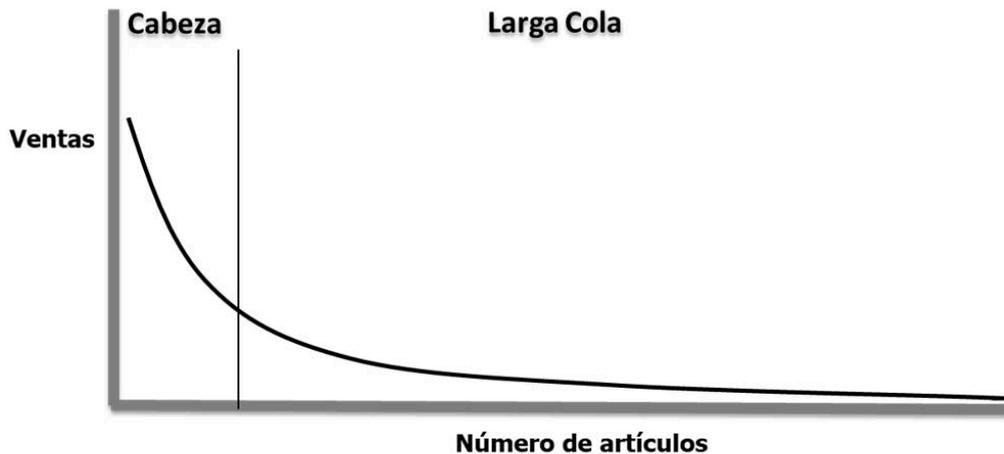
2. Modelo de negocio larga cola (long tail)

Chris Anderson en 2004 publicó un artículo en la revista Wired, donde habla de este modelo de negocio que es uno de los más innovadores de los últimos años, este patrón se resume con la frase “vender menos es más”. Osterwalder determina una gran cantidad de productos que tienen un volumen reducido de venta. Las empresas que utilizan este modelo de negocio se basan en vender productos específicos para los consumidores accedan fácilmente a ellos, pueden llegar a convertirse en negocios rentables con volumen de ventas reducido.

No podemos olvidar de la regla de Pareto también llamada regla 80-20, como empresarios debemos promediar un 20% del esfuerzo y crecimiento de nuestros productos o servicios que serán los que nos provoquen el 80% de nuestros beneficios. En este momento es cuando las dos teorías se complementan y aconsejan concentrarnos en el 80%, pero sin olvidarnos el 20% restante de la larga cola.

Cuando se representa gráficamente en la figura siguiente podemos observar que la cabeza es el número de ventas (bestsellers) y el resto de referencias de manera ocasional (la cola).

Figura: Modelo de negocio de larga cola y regla de Pareto



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2009). <https://www.agrointeligencia.com>

Un ejemplo de empresas que pueden usar este modelo es: Facebook, Amazon, Netflix en los cuales ofrecen servicios personalizados a públicos concretos.

Un caso específico puede ser Ebay, donde los usuarios pueden comprar y vender a través de internet infinidad de productos dispares en distintas categorías, es decir, podemos encontrar utensilios de cocina por 5,94€ a un iPhone por 699,00€. Ya que los vendedores son los propios usuarios, por lo que el número de unidades de cada referencia es baja, por lo que define a la perfección un modelo de larga cola.

3. Modelo de negocio como plataforma multilateral

Tal como propone Alex Osterwalder en su libro, el modelo de negocio multilateral se basa en plataformas que “reúnen a dos o más clientes distintos pero independientes” Solo existe interés si los distintos grupos que intervienen estén presentes y encuentren una propuesta de valor. Su valor aumenta al aumentar el conjunto de usuarios.

Por ejemplo, Google, los usuarios no pagan por uso de su cuenta, pero generan beneficios a través de empresas o clientes que pagan por servicios de Google Adwords.

Una empresa que también utilice esta plataforma multilateral sería Uber, se fundó en 2009, donde generó un cambio importante en el sector del transporte, es el ejemplo perfecto del modelo de negocio multilateral donde conecta a quienes quieren condiciones mejores con una mayor seguridad y un precio asequible, con quienes tienen un vehículo disponible y pueden proporcionar dicho servicio.

Tenemos que saber que si utilizamos este modelo de negocio no hay que olvidar que la innovación es un punto importante en esta plataforma, por lo que tenemos que seguir supervisando la calidad que ofrecemos al cliente final como si le tuviéramos frente a frente.

4. Modelo de negocio gratis (freemium)

Este modelo consiste en introducirse al mercado proporcionando de forma gratuita una parte básica de un producto o servicio (Free), con limitaciones en su servicio, mientras que para acceder al 100% de sus funcionalidades el cliente deberá abonar una tarifa, o cuota (Premium). Por lo que Jared Lukin en 2006 acuñó el término “Freemium” (Modelo de negocio gratis) también llamado el modelo de los “vagos”.

El objetivo es captar a nuevos clientes fácilmente al ofrecer un producto gratis, internet es una plataforma ideal para penetrar en nuevos clientes y donde el producto puede darse a conocer. Por otro lado, no todos los clientes serán Premium, pero sí podrán incitar a otros usuarios que pueden terminar siéndolo, para llevar esto a cabo las empresas tendrán que dar confianza a los clientes y fomentar la viralización.

Para que este modelo pueda seguir hacia delante al menos un 10% tiene que ser usuarios de pago para sostener el 90% de usuarios gratuitos, las restricciones más habituales de este modelo freemium son:

- Limitaciones de tiempo
- Limitaciones por uso
- Limitaciones por publicidad

Por tanto, las configuraciones de este modelo de negocio son muy variadas y no siempre tienen el éxito esperado.

“Spotify cuenta con 20 millones de usuarios de pago y 75 millones de usuarios en total”.

Los costes de estos modelos deben de ser los más cercanos al coste 0, la compañía tiene que soportar que los clientes freemium no lleguen a ser un coste, basándose en un modelo de escala, los costes operativos tienen que aumentar levemente mientras que los ingresos exponencialmente. Para ello, se tiene en cuenta dos baremos: el coste medio de los servicios gratuitos y la cuota a pagar por los servicios Premium

Actualmente son muchas las empresas que utilizan este modelo de negocio, como LinkedIn, Skype, iCloud...

Hablaremos de la última, iCloud, es un sistema de Apple donde su función es el almacenamiento en la nube, Apple proporciona un servicio freemium donde cada cuenta tiene 5Gb de almacenamiento gratuito, esta capacidad puede ser incrementada por 50 Gb, 200 Gb y 2 Tb pagando una cuota mensual. Otro servicio que proporciona Apple es iCloud que podrás hacer uso de manera gratuita hasta un tiempo limitado que a partir de ahí tendrás que abonar una cuota, este servicio cuenta con más 782 millones de usuarios. Por otro lado, Skype creado en 2003 como plataforma de comunicación gratuita por voz y video desde cualquier parte del mundo, para disfrutar de estos servicios solo es necesario estar registrado en su plataforma, también establecen tarifas para llamadas especiales o servicio fax con un coste reducido, además de opciones de telefonía fija y móvil con cuotas mensuales.

Ilustración: Tarifas de servicio de prepago de Skype en España

	Llamadas (por minuto) ¹
España	2,1 cts
España - Barcelona	2,1 cts
España - Madrid	2,1 cts
España - Móvil ²	9 cts
España - Móvil - Orange ²	9 cts
España - Costo compartido ²	3,2 cts
España - Gratuito ³	€0,00

¹ A menos que se indique lo contrario, rige un cargo por conexión de 3,6 cts

² * Rige un cargo por conexión de 6,6 cts

³ * Rige un cargo por conexión de €0,00

Fuente: www.skype.com

Dentro de este modelo se establece la novedad del **Cebo y Anzuelo** donde fue introducido en el siglo XX, consiste en presentar productos básicos a precio muy bajo conllevando pérdidas para la compañía que lo muestra (cebo), y así proponer precios altos al producto (anzuelo). Un ejemplo muy habitual que utilizan las compañías telefónicas es “regalar” el teléfono móvil (cebo) a cambio de permanencia durante un tiempo estipulado (anzuelo), el usuario piensa que le están regalando un móvil, pero aquí la compañía gana dinero con la facturación mensual durante el contrato.

5. Modelo de negocio abierto

Este patrón se basa en producir valor a la empresa a través de sus socios o clientes, como explicaremos posteriormente este proceso puede generarse de 2 formas; desde dentro de la empresa o desde fuera con empresas exteriores.

El sistema *Close* “Cerrado” los recursos solo explotan dentro de una empresa.

Sin embargo, el término de este modelo hace referencia a *Open* “Abrir”, es decir, dejar tu empresa a personas ajenas a ella con el objetivo de que recursos como i+D y actividades clave sean utilizados, el investigador Chesbrough (2009) propone establecer un *join-venture*, se creará más valor con empresas externas.

Mantiene y cada vez más que las empresas recurren a otros socios externos o fuentes tecnológicas. Este modelo propone dos versiones:

Sobre el resultado: Si alguien obtiene algún beneficio sobre los recursos liberados se recupera parte de valor, es decir, si diseñas una prenda la cual posteriormente es vendida, el diseñador se lleva parte de ese diseño, un ejemplo: *Munichmyway*.

Sobre la gobernanza: Se libera parte de la empresa en participaciones a cambio de un canon, empresas a falta de financiación que a cambio de esto consiguen colaboraciones.

Un ejemplo de método abierto son las farmacéuticas, se desvinculan de patentes que no son utilizadas, con el objetivo de que se estudien otras alternativas. Si esto conlleva a un beneficio éstas recibirán una parte.

“Es mejor un % de algo, aunque sea pequeño, que un % de nada”

1.3 El modelo de negocio *low-cost*

¿Qué significa *low-cost*? En español significa coste bajo, vender productos a precios más reducidos que la competencia.

Se ha registrado un ascenso considerable en este modelo de negocio a causa de tres factores que han sucedido en el siglo XXI.

La primera fue la crisis económica vivida en los últimos años, a causa de esto el consumo disminuyó, por lo que los consumidores buscaban alternativas con un menor precio.

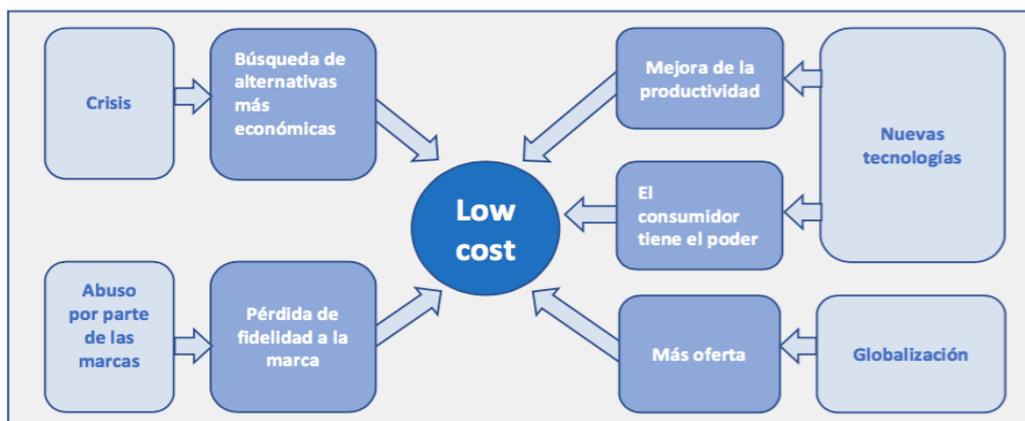
Por otro lado, se habla de la globalización, es decir, buscar alternativas en el mercado, las empresas competían de manera global con productos competitivos haciendo que la competencia y la oferta se viese incrementada.

La tecnología es el tercer elemento y uno de las más importantes, a causa de este factor la productividad de las empresas se ha visto afectadas por una mejora interna, es decir, mejoría en sus sistemas haciéndoles más eficientes, reducción costes...

Gracias a este factor especialmente a internet y las redes sociales podemos decir que la tecnología ha podido influenciar sobre el consumidor, para que estos lleguen al producto de manera más ágil y eficaz.

A día de hoy los consumidores son más exigentes y se dejan influenciar por la opinión de otros consumidores más que lo que trasmite la marca y a causa de esto podemos ver cómo el *low cost* se ha desarrollado.

Ilustración 3: Condiciones para que los modelos de negocio hayan destacado en la última década.



Fuente: Martínez M. (año), <http://www.hueteco.com>

El objetivo es estimular al consumidor para comprar productos y servicios con grandes diferencias a la competencia y que satisfagan sus necesidades.

El consumidor se ha familiarizado con este término, ya que a la hora de tomar sus decisiones haya siempre alternativas que arriesguen por abaratar precios.

Hablamos de *low cost* como un modelo de negocio que se basa esencialmente en la disminución de costes, es decir, favorece la bajada en el precio de venta. El modelo *low cost* brota junto una generación de usuarios inteligentes “Solo pagas por lo que quieres o necesitas”, se presenta un producto básico, sin extras y que sea funcional, pero sin olvidar la calidad que contiene el producto tradicional.

A día de hoy no es fácil que una empresa disponga de estos servicios y que cumpla con los cánones establecidos, cuya finalidad es ofrecer un precio por debajo del habitual, uno de los inconvenientes de este método es la dificultad de retener a los principales consumidores, ya que no son fieles a las marcas, lo que ellos buscan es un precio inferior independientemente de la marca.

Antes de hacer uso de esta estrategia las empresas necesitan tener una evolución detallada interna y externa para ajustar gastos, ya que no nacen directamente como *low cost*, sino que, se deberá estudiar como primera opción los costes internos que no perjudiquen al consumidor.

Las sociedades deberán implantar un estudio de mercado para establecer el formato más económico, modificar procesos, utilizar tecnología o llegar hacer uso de la metodología Lean, cuyo objetivo es reducir las funciones que no aportan valor al mínimo para obtener mayor calidad, como podemos ver en la imagen.

Ilustración 4: Los desperdicios en la metodología Lean



Fuente: <http://www.hueteco.com>

Las empresas *low cost* conllevan una propuesta de valor que va desde el equilibrio del precio bajo con bajas prestaciones. No todas las empresas que compiten en este mercado llegan a la clave del éxito ni todas pueden reconocerse a este grupo.

Hace unos años el modelo *low cost* era observado como empresas “cutres”, ya que sus consumidores eran los que tenían un nivel de adquisición bajo por eso se asociaban a estos consumidores. Pero a día de hoy no es raro encontrar usuarios que son consumidores de productos o servicios *low cost* y después puedan comprar en supermercados “discount” o vivir en urbanizaciones de alto nivel, a esto se refiere que el consumidor ha evolucionado y cada vez está menos dispuesto a pagar un sobrepago por un producto. El consumidor quiere propuestas leales y apropiadas a sus necesidades del momento: esto es llamado “Smart shopping” o compra inteligente.

A causa de este fenómeno las empresas se han visto obligadas a evolucionar y adaptarse a la nueva demanda del consumidor, usan alternativas para ser seducidas en costes e incluso incluir prestaciones, su secreto: añadir atributos o características que el cliente valore y que con esto el coste no suba o que incluso pueda bajar, sería la fórmula perfecta.

A causa de esto se manifiestan estrategias mixtas, como la personalización *low cost* o estandarización selectiva, ambas tienen cosas en común como añadir un atributo al producto.

Se define como personalización el acondicionar, adaptarse algo al gusto o necesidad del consumidor, con la condición de que no implique un incremento en el producto o servicio.

A día de hoy muchos consumidores sueñan con tener productos que lleven sus iniciales, muchas marcas de lujo como Luis Vuitton, Gucci... ya ofrecen este tipo de servicio, por último, se ha unido Zara donde ha empezado a comercializar prendas personalizadas a través de su tienda online.

Por otro lado, hablamos de la estandarización selectiva, trata de ajustar o adaptar particularidades en un producto o servicio para que se adapten a un tipo de modelo común y así poder gestionar mejor capacidad, reducir costes por inventarios o incluso costes de gestión. Con esto, el cliente siente que el producto es diseñado especialmente para él.

Gracias a estas dos soluciones las empresas son capaces de presentar al cliente una elevada prestación a un valor ecuánime. Siempre y cuando se orienten a un segmento de mercado amplio para que permitan mantener las estrategias explicadas anteriormente.

La clave del éxito para cualquier compañía es saber lo que el consumidor solicita, es decir, saber si el producto gusta o no, lo que le molesta, lo que aprecia y saber realmente lo que está dispuesto a pagar por él.

Por último, hablamos de los modelos de negocio *low cost* en las aerolíneas, estos se concentran especialmente en jóvenes y turistas que son la población más sensible a la hora de la alteración de tarifas.

Esta población se centra en buscar los precios más económicos para sus viajes, por lo que no tiene ningún inconveniente en viajar desde aeropuertos secundarios o regionales ya que sus costes de operatividad son inferiores.

Al trabajar en estos aeropuertos la movilidad de las aeronaves es reducida, por lo que los periodos de despegue y aterrizaje son más cortos, el tráfico aéreo es inferior, a causa de estos factores las líneas aéreas puedan reducir el tiempo de embarque y desembarque y con esto llegar al aumento de rotación de vuelos.

Las compañías buscan reducir costes, vuelos cortos, directos y frecuentes llegando a emplear la máxima capacidad del avión, además de utilizar asientos ergonómicos conocidos como Slim-Seats y a causa de esto tiene consecuencias favorables, el ahorro de combustible es menor llegando a 44 toneladas por año y el peso de la aeronave se reduce a 350 kg.

Utilizan un plan de negocio sencillo, por ejemplo, para poder llegar a conseguir un precio económico en un billete debe ser comprado con mucha antelación, ya que los costes se van incrementando a medida que la fecha de salida se va acercando.

Dar opción al pasajero para que pueda facturar su equipaje desde internet, así poder reducir tiempos y que la gestión será más rápida.

Sobre la oferta y la demanda llevan un proceso agresivo en cuanto al precio, ya que se reduce de manera considerable los gastos derivados de la publicidad, con el objetivo de reducir al máximo los gastos de la compañía. Este tipo de aerolíneas han estado encauzadas a vuelos de corta y media distancia, pero en los últimos años han ampliado su modelo de negocio a vuelos de larga distancia, la elección de este tema responde a inquietudes tanto de orden personal como académico. A nivel personal creo que hoy en día las empresas deben cambiar su forma en la que actúan y llevan a cabo sus estrategias de comunicación, ya no solo deben vender o dar un servicio, sino que tienen que perseguir causas sociales, sobre todo las grandes empresas.

Las grandes compañías piensan que con llevar a cabo pequeñas acciones ya lo es todo, pero no es así, claro que las pequeñas acciones que hacen son algo importante, pero deben esforzarse más por conseguir mejoras sociales y medioambientales e incluso políticas.

CAPÍTULO 2: EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS AEROLÍNEAS *LOW COST*

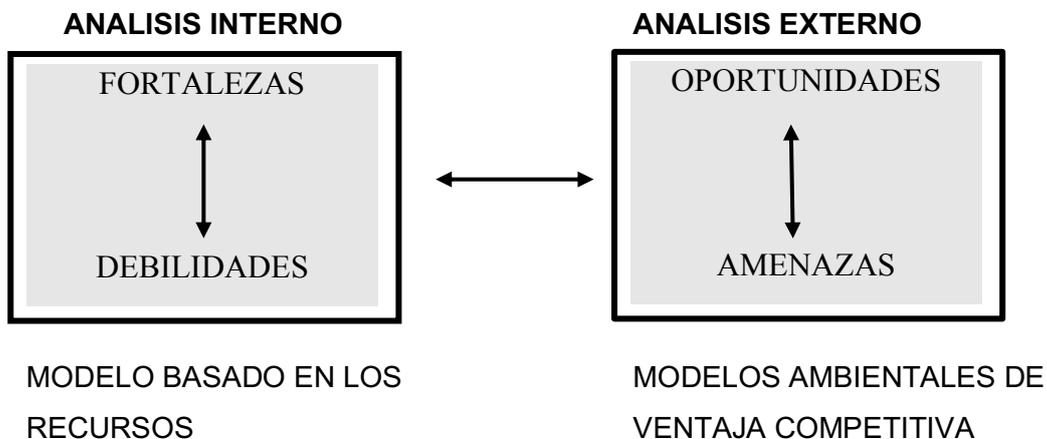
2.1. Objetivos de las aerolíneas *low cost*

Estudiaremos el análisis DAFO con el que las compañías aéreas podrán alcanzar o conocer de forma organizada la situación real de la empresa y así conseguir los objetivos específicos.

El análisis DAFO es el modelo más sencillo y eficaz para sacar resultados y conclusiones de tu empresa en un futuro, ayudará a proyectar acciones para aprovechar las oportunidades localizadas y prevenir a la compañía sobre las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas.

Su objetivo es ayudar a la empresa a localizar los factores estratégicos, una vez localizados e identificados puedan llegar a consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades sacando provecho a las oportunidades y llegando a eliminar las amenazas.

Fuente propia



DEBILIDADES

- Destinos Europeos
- Menos atractivo para viajes de negocios
- Equipaje restringido
- Horarios poco atractivos y poca frecuencia entre semana
- Cambio a última hora (huelgas, averías...)
- Número elevado de asientos que reduce el confort
- Equipaje con cobros adicionales
- Operan en aeropuertos secundarios
- Escasez de vuelos de larga distancia
- Servicios básicos para ahorrar costes
- Precios bajos que pueden relacionarse con baja calidad

AMENAZAS

- Nuevas compañías de bajo coste como filiales de compañías tradicionales
- Cambios de los consumidores que lleguen a ser perjudiciales para la compañía
- Incremento de tasas
- Variación del precio del queroseno
- Alta competitividad entre empresas
- Dejar de ser punto de conexión entre Europa y América.
- Lento crecimiento de mercado a causa de la pandemia mundial
- Mínima venta de billetes por el COVID-19

FORTALEZAS

- Costes de empleados inferiores a través de contratos temporales o en practica
- Aumento de demanda en aerolíneas de bajo coste
- Rutas low-cost operando en aeropuertos secundarios
- Mayor número de asientos, mayor venta de billetes
- Menor coste de estacionamiento, por el escaso tiempo que estos aviones se encuentran en tierra.
- Venta online
- Competitividad en precios a causa de costes fijos bajos
- Tarifas más económicas

OPORTUNIDADES

- Aumento de viajeros
- Competencia directa con aerolíneas tradicionales
- Mejoras lo que suponen un ahorro en costes
- Los consumidores no desconfían del servicio prestado
- Lanzamiento de rutas a corto-medio alcance
- Aumento de viajes de negocios al incluir clase Business

En la actualidad encontramos muchas aerolíneas *low cost* que operan en el mercado europeo, la pionera que posteriormente nombraremos a lo largo del proyecto es Ryanair, aerolínea de bajo coste fundada en 1985 considerada la compañía más rentable en la reducción de costes.

Esta aerolínea cuenta con 179 destinos, lo cuales como origen o fin de sus vuelos tienen los aeropuertos de Dublín o Londres Stansted.

En definitiva, el objetivo principal de las aerolíneas son los viajeros, no compradores o empresas que los hacen viajar, con el objetivo de ser una herramienta fundamental en el desarrollo económico, social de nuestro país. Algunos de los pilares fundamentales son:

- Seguridad: Su objetivo principal es salvaguardar la seguridad de sus pasajeros, que se alcanzan siguiendo un estricto cumplimiento de modelo nacional e internacional en cada vuelo.
- Servicios: Fidelizar al cliente ofreciendo un servicio sobresaliente y de primer nivel, siempre cumpliendo lo establecido como puntualidad, amabilidad, itinerarios... además de proporcionar a los clientes los productos más novedosos para mejorar la lealtad de ellos.
- Aerolínea preferida: Ser siempre la primera opción del cliente, tanto para vuelos nacionales como internacionales.
- Servicio de primera calidad: Proporcionar al cliente la mejor calidad y servicio en todas las rutas y clases.
- Crecimiento: Seguir expandiéndose internacionalmente en ciudades de primera categoría, con vuelos de larga duración.

Su misión será, convertirse en las aerolíneas de preferencia, siendo referencia en cuanto a su seguridad, eficiencia y excelencia en los servicios prestados alcanzando la satisfacción del cliente.

2.2. Estrategias comerciales

Como hemos hablado anteriormente el modelo de negocio *low cost* hace referencia a los bajos costes que utilizan las empresas y ofrecer precios inferiores a los rivales tradicionales, pero con una calidad inferior.

Una vez que una compañía ya está situada en el mercado empiezan a lanzar una política de servicios escalabres, esto quiere decir que el cliente tendrá que pagar por cada extra que quiera demandar, lo que anteriormente no era extra, sino que estaba incluido en el precio.

Podemos hacer referencia a la política que utiliza Ryanair, anteriormente la maleta de cabina se podía subir a la aeronave sin pagar un suplemento por ello, pero actualmente eso ha cambiado, si quieres subir tu maleta tendrás que pagar ese suplemento.

A continuación, nombraremos algunas de las estrategias que utilizan las aerolíneas *low cost* para reducir costes:

- Las aerolíneas *low cost* emplean menos auxiliares de vuelo en cabina por lo que pretenden tener un mínimo de personal en tierra.
- No existen oficinas físicas de atención al cliente, todas las gestiones relacionadas con la compañía aérea serán resueltas a través de sus páginas web o por teléfono.
- Los billetes serán comprados a través de sitios web, con el objetivo de reducir costes de intermediarios, como pueden ser agencias de viajes.
- Utilizan solo un tipo y modelo de aeronave (Airbus A320 o Boeing 737), este tipo de aviones tienen mayor capacidad de asientos en cabina. Este tipo de aviones son ventajosos para reducir costes ya que el consumo de combustible es inferior gracias a los asientos más ligeros, además de la reducción de costes en mantenimiento.
- En este tipo de modelos *low cost* no existe la clase business, así poder incluir más asientos con el objetivo de trasladar más pasajeros. Estos asientos son más pequeños y no se pueden reclinar.
- Sus vuelos al ser cortos y directos la compañía se ahorra las dietas de sus tripulaciones ya que siempre regresan al aeropuerto base.

A continuación, desarrollaremos las tres estrategias de que Michael Porter (1982) que planteó: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Ilustración 5: Cuadro de las estrategias genéricas de Michael Porter (1982)

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter, p.81

Liderazgo en costes: Esta estrategia se basa en ofrecer los productos y servicios con una tarifa más económica, que sea admisible a través de una reducción de costes en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las medidas a fijar para la reducción de costes serán, la publicidad, marketing, simplificar el diseño, etc...

El objetivo principal es tener participación en el mercado para darse a conocer y así tendrá lugar el aumento de las ventas, para ello, tendrán que acceder a mercados amplios, ya que si su entrada se debe a mercados reducidos los beneficios serán menores, debido a que los márgenes de producto serán inferiores.

Para que una estrategia resulte viable nombraremos algunas de las características a presentar al mercado.

- Posibles cambios en precios
- Baja posibilidad de que el producto sea muy distinto al de la competencia.
- Conseguir que los consumidores no tengan preferencias fijadas.
- Elevado número de consumidores, además del elevado poder de negociación.

La aplicación de esta estrategia para las empresas puede llegar a suponer ventajas, aunque a pesar de ello también existen desventajas, por ejemplo, la imitación de productos o forma de actuación puede conllevar a que los consumidores comiencen a interesarse por otros productos de la competencia.

Las aerolíneas que utilizan esta estrategia se las denomina *low cost*, como hemos comentado a lo largo del proyecto, su objetivo principal es reducir al máximo los costes para así llegar a aumentar su cuota de mercado y en un futuro liderar el mercado.

Diferenciación: La clave de esta estrategia es que los productos producidos o vendidos de una empresa deban de ser únicos, para que esto se cumpla deben de ofrecer unas características diferentes al resto de competidores y esta sería la razón que posibilita a diferenciarse y ser superior.

El objetivo es ser la compañía que los consumidores prefieran, y si lo consiguen podrán aumentar tarifas, ya que los clientes estarán fidelizados y podrán ver la diferencia de esa marca con la del mercado, por lo tanto, estarán dispuestos a pagar más por el producto o servicio.

Elementos importantes para llegar a ser una compañía diferenciada con el resto son, características del producto, diseño, calidad además de tener una atención personalizada.

A diferencia de la estrategia nombrada anteriormente esta podrá trabajar en mercados grandes como pequeños, pero sin suprimir las características que les hagan diferentes con el resto, con la condición que la competencia no pueda imitar la característica diferenciadora.

Algunos de los riesgos que pueden encontrarse en el mercado conlleva a la imitación de su ventaja competitiva, por tanto, los consumidores dejarán de valorarlo como único.

En la actualidad, las compañías aéreas han implantado una serie de medidas en las que el medio ambiente se vea afectado lo menos posible, como: las aeronaves sean más aerodinámicas y ligeras, por lo que el consumo de petróleo será menor, utilización de biocombustible hace que la contaminación sea más reducida.

Las aerolíneas que más se ajustan a este modelo de negocio serían las aerolíneas tradicionales, ya que son las más completas y a través de ello los clientes valoran su forma de actuar frente a las demás.

Enfoque: Su característica principal es dirigirse a un segmento concreto de mercado, es decir, cuando por ejemplo un banco se centra en “préstamos para construcción de viviendas” decimos que persiguen una estrategia de enfoque. El objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de un grupo definido de consumidores cuya finalidad es la eficiencia de la compañía, Además de dedicarse a un grupo específico también va dirigido a mercados geográficos concretos, líneas de productos...

A diferencia de las estrategias anteriores, ésta solo es viable para mercados reducidos, las características que deben presentar son:

- Consumidores diferentes al resto.
- Competidores que no se dediquen al mismo segmento de mercado.

Las desventajas de esta estrategia acarrearán no llegar al resultado esperado debido a una mala opción de segmento o que los competidores no sean capaces de ver la atracción del producto.

Las aerolíneas compatibles con esta estrategia son las regionales ya que se centran en un segmento concreto que busca vuelos de corta y media distancia.

Las aerolíneas chárter se centran en satisfacer las necesidades del consumidor en épocas vacacionales, contratándolas a través de intermediarios como agencias de viajes.

2.3. Resultados del modelo de negocio *low cost*

A causa de la inestabilidad laboral de los últimos años ha incitado al auge de emprender los modelos de negocio *low cost*, no nació a través de la crisis, sino que en 1971 Air Southwest una aerolínea americana ya instauró este modelo de negocio consiguiendo reducir costes y así aminorar las tarifas de sus clientes. Mientras que a Europa no llegó hasta los 80 con Ryanair.

Las CBC no son compañías de bajo coste, sino compañías creativas, es decir, gracias a nuevos segmentos de mercado los consumidores buscan nuevos trayectos en los que pueden prescindir de ciertos servicios. Esto conlleva una reducción de costes en torno al 60%, por ello, ser compañías de bajo coste no implica perder calidad, seguridad... sino además de tener alternativa de elegir servicios opcionales (Romero Muñoz & Cortés García, 2006).

Según los autores Romero Muñoz & Cortés García (2006) “Al bajo coste no es necesariamente el bajo precio”, de manera colateral engloba como propuesta comercial a todas las variables del marketing mix, por tanto, no es una estrategia exclusivamente de precio, al revés, sino que el precio es una variable más.

Según estos autores **el surgimiento, consolidación y expansión** de las CBC se encarga de:

- Proceso de mundialización, ha acarreado la globalización de los mercados globales siendo operados fundamentalmente por grandes compañías.
- El incremento de competencia a causa de la liberación en el sector aéreo se ven obligados a reconsiderar las tarifas y la estructura asignativa de recursos. A causa de esta presión las compañías buscan innovaciones y una mayor eficiencia económica.
- Desarrollo de nuevos modelos de gestión empresarial en el entorno general de costes.
- Desarrollo tecnológico nuevas opciones de conectividad a través de internet.
- La eliminación de intermediarios en el proceso de distribución a causa de internet.
- A causa de los periodos vacacionales, desplazamientos cortos, pero con mayor frecuencia y precios reducidos los hábitos de los consumidores han cambiado.
- Mayor conocimiento por parte de los turistas sobre nuevos destinos turísticos que han llevado a que los tradicionales pasen a un segundo plano.

Datos relevantes que se puede apreciar en la siguiente tabla, en la que expone el número de pasajeros llegados a España en las principales compañías *low cost* en el año 2019.

NOMBRE COMPAÑÍA	PASAJEROS	% CUOTA SOBRE EL TOTAL
VUELING AIRLINES S. A	27.335.943	31,81%
RYANAIR	12.437.135	14,47%
AIR EUROPA	11.925.970	13,87%
IBERIA EXPRESS	8.125.564	9,45%
IBERIA	7.345.016	8,54%
TOTAL DE PASAJEROS (Todas las compañías)	85.934.937	

Fuente: Elaboración propia a través de datos AENA (2019)

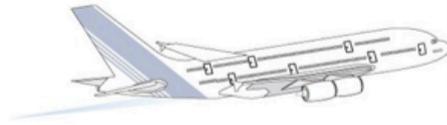
Como podemos observar que las dos primeras compañías que más pasajeros transportan en aeropuertos españoles son CBC: Vueling y Ryanair. Como observamos en la tabla estas dos compañías transportan un 46,28% de pasajeros que llegan a España, casi la mitad de rutas son gestionadas por compañías *low cost*.

El reinado de las compañías *low cost* se consolida en Castilla y León, siendo elegidas actualmente por el 70% de pasajeros, Ryanair compañía pionera liderando el sector seguida en segunda posición de Air Nostrum y a poca distancia se encuentra Vueling, dejando poco espacio al resto de compañías tradicionales.

Según datos de AENA muestra una oscilación notable en los aeropuertos de Castilla y Leon, Ryanair transporta el 51,5% de pasajeros, lo que supuso un 143.999 el año anterior. Tanto Vueling como Ryanair compiten en la localidad de Valladolid con rutas a Barcelona.

Air Nostrum filial de Iberia es la compañía más fuerte en este segmento ya que opera en tres de las cuatro bases castellanas y leonesas por lo que movió el 22,5% de pasajeros

Pasajeros en los aeropuertos de Castilla y León



■ Pasajeros por aerolíneas

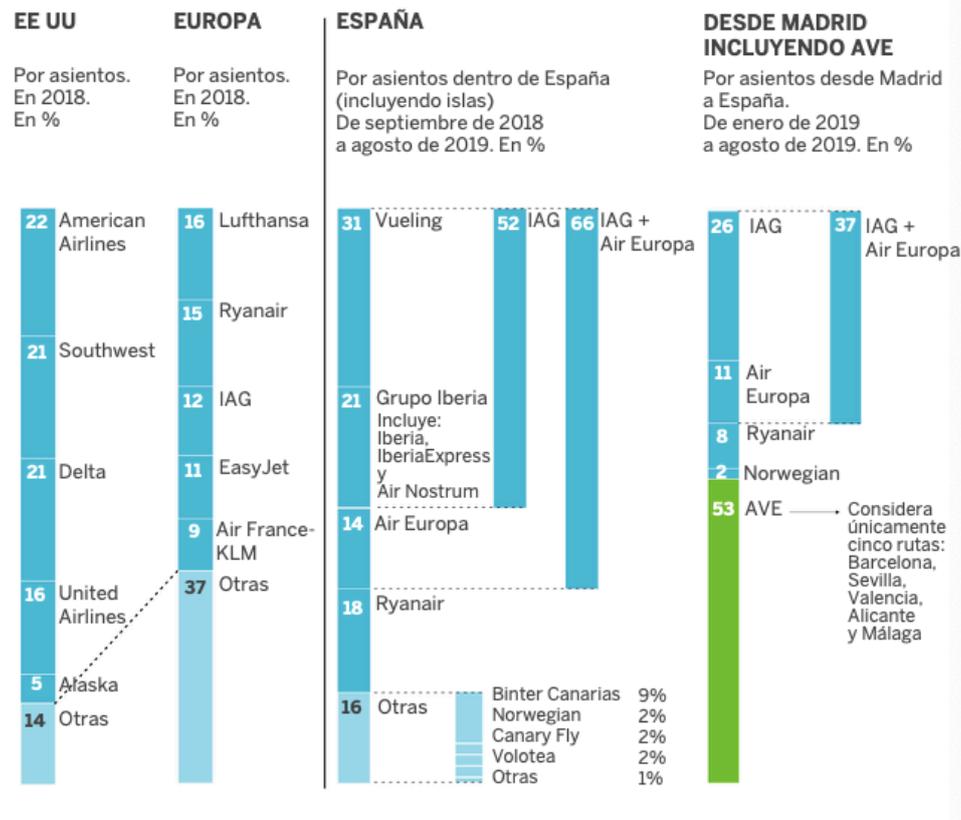
Aerolíneas	2018	2019	Variación 2018-2019	
			Absoluta	%
■ Ryanair	143.143	143.999	856	0,6
■ Air Nostrum	58.991	63.145	4.154	7,0
■ Vueling	51.097	52.944	1.847	3,6
■ Air Europa	9.610	14.655	5.045	52,5
■ Otras	7.604	4.853	-2.751	-36,2
■ Total tráfico CyL	270.445	279.596	9.151	3,4

Fuente: Diario de Burgos, <https://www.diariodeburgos.es>

La reducción de costes es la prioridad de cualquier compañía, a costa de la comodidad del pasajero, las alianzas entre líneas ya no son suficientes, sino que la industria aérea hace frente a procesos de consolidación, a causa de la reducción de costes las compañías aéreas están en el punto de mira, ya que están en busca de fórmulas para vuelos más limpios y descarbonizados.

Gracias al *low cost* los viajes han pasado de ser un lujo a poder ser el alcance de cualquier clase social, en 2019 embarcaron 4.500 millones de pasajeros, el doble que una década atrás, por lo que las compañías de bajo coste son las responsables de este aumento de pasajeros. En la siguiente imagen podemos ver la cuota de mercado.

Cuota de mercado de las principales compañías



Fuente: OAG, Analisis IAG, The Airline Analyst e IATA, <https://elpais.com>

Este modelo gana terreno año tras año sobre aerolíneas tradicionales, la oferta creció un 13,4%, casi el doble de la industria mundial, datos recogidos de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA). Actualmente el calificativo “bajo coste” no estimula repulsión en el sector, sino que 52 de 290 aerolíneas ya son miembros de IATA y así mismas se clasifican *low cost*. Este modelo ha demostrado ser un bloque sólido donde se ha dejado atrás cualquier duda, hasta el punto de que las grandes aerolíneas han llegado a crear filiales de bajo coste.

En 2019, IATA estima un cierre de ejercicio con un incremento interanual de 4,1% por lo que 2020 ha sido un cierre con ganancias. Esta asociación define a este modelo como “accesible, eficiente y sostenible”

En 2019, España el tráfico aéreo ha obtenido un nuevo record de 275 millones de pasajeros, es decir 4,4% más que en 2018, se ha estimado una moderación en 2020 debido a la desaceleración de los principales países emisores, aunque desde AENA se estima que en 2020 se vaya a batir un nuevo record.



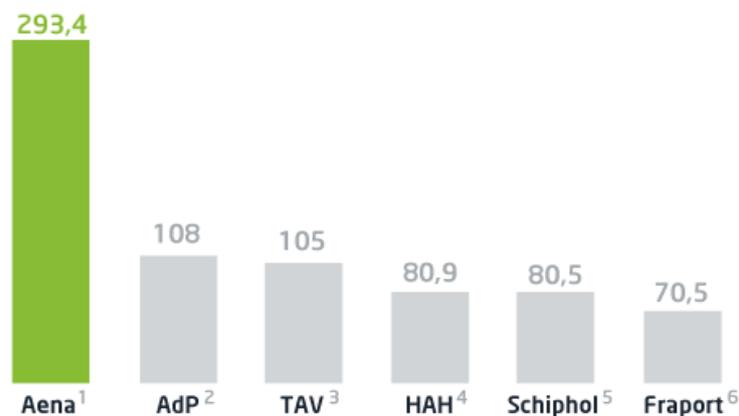
Fuente: <https://es.statista.com>

España – AENA

AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) es el primer operador aeroportuario del mundo por pasajeros, más de 275 millones de pasajeros transitaron por aeropuertos españoles en 2019. En marzo alcanzó un 100% de seis aeropuertos del norte de Brasil.

Esta sociedad trata 46 aeropuertos y 2 helipuertos en España, además de participar indirectamente en 23 aeropuertos: 1 en Europa y 22 en América.

Principales operadores aeroportuarios en 2019
Millones de pasajeros

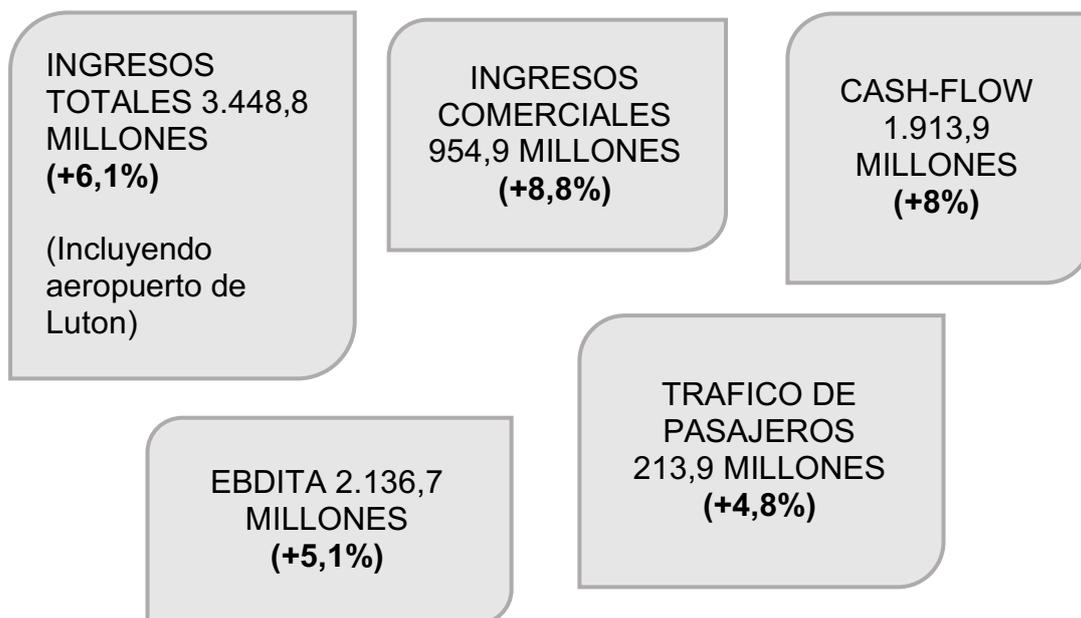


Fuente: <http://www.aena.es>

Por tanto, el nacimiento de AENA se asoció a través del proceso de liberación y acceso al mercado en los 80, cuya finalidad es abastecer a los aeropuertos españoles a través del **modelo organizativo que permitiera actuaciones más ágiles y flexibles.**

En la actualidad, es primordial la importancia económica en el sector aéreo a través de actividades turísticas españolas e internacionales, el total de pasajeros extranjeros que viajaron a España en 2019 fueron 83,7 millones de turistas lo que supuso un record histórico, tras los datos recogidos por AENA más del 82% de turistas internacionales eligen el avión como medio de transporte, el 15,2% se desplazó por carretera y menos del 3% en otros tipos de transporte.

Nuestro país se sitúa en segunda posición del mundo y primera en Europa en volumen de ingresos procedentes de turistas internacionales, con una cifra superior a los 72 mil millones de dólares. Gracias al turismo en nuestra economía representa el 11% del PIB dando empleo a más de 2 millones de personas.



Fuente: Elaboración propia a través de datos de AENA (2019)

Además de las actividades enlazadas con el transporte aéreo los aeropuertos generan más actividades económicas procedentes de las llegadas de turistas, ya que en España el turismo cobra gran importancia.

Para poder analizar la situación económica de AENA debemos saber diferenciar varias líneas de negocio, la principal es el segmento aeroportuario que engloba la actividad aeronáutica y comercial, posteriormente encontramos servicios inmobiliarios e internacionales.

A continuación, se resumirá brevemente cada línea de negocio.

- Actividad aeronáutica: Engloba todas las actividades relacionadas con pasajeros, seguridad, carga, pasarelas... u otros servicios.
- Actividad comercial: Se refiere a servicios de restauración, publicidad, salas VIP, tiendas...
- Servicios inmobiliarios constituidos por almacenes, centros de logística y bases para la aviación ejecutiva (FBO'S)
- Segmento internacional, AENA tiene implicación en 16 aeropuertos internacionales establecidos en México, Jamaica, Colombia y Reino Unido.

CAPÍTULO 3: COMPARATIVA ENTRE LAS AEROLÍNEAS TRADICIONALES VS LOW COST

3.1. Metodología

Con el propósito de profundizar en la percepción de los consumidores que tienen sobre las aerolíneas y, en particular, analizar las diferencias entre las aerolíneas tradicionales frente a las *low cost* en relación con los puntos fuertes, débiles y nivel de satisfacción, vamos a realizar una investigación cuantitativa mediante encuesta.

La metodología de investigación utilizada en este estudio de mercado se detalla en la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA	
Universo	N= 23.000.000
Ámbito	España
Tamaño	n= 211
Error muestral	e= 5%
Tipo de muestreo	De conveniencia
Nivel de confianza	95,5%
Trabajo de campo	abril de 2021
Tipo de entrevista	<i>Online</i> a través del ordenador y de los Smartphone.

Para la determinación del tamaño de la muestra (n), hubo que delimitar previamente la población de estudio (N). Para ello, tomamos como punto de referencia el número de viajeros en los últimos años, es decir, residentes en España que han viajado en avión. Según los datos publicados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2019 hubo casi 23 millones de turistas que viajaron al extranjero desde España.

Para la determinación del tamaño de la muestra (n), emplearemos un muestreo aleatorio simple y no estratificado, puesto que no disponemos de las medidas de variabilidad en relación con la utilización de las aerolíneas dentro de la población de estudio. Por otra parte, sabemos que el 95% de los viajes de 2020 tuvo como destino principal el territorio nacional, frente al 5% de viajes al extranjero. El principal medio de transporte de los españoles para viajar es el coche.

- Como la población de estudio (N) es superior a 100.000, se dice que estamos ante una población infinita y, por tanto, emplearemos esta fórmula:

$$n = \frac{K^2 pq}{e^2} = \frac{2^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2} = 211 \text{ individuos encuestados}$$

n = tamaño de la muestra (número de encuestados).

e = error muestral admitido (el nivel de error muestral con el que el investigador desea trabajar. Normalmente ha de oscilar entre el 1% al 10% para que el estudio sea representativo estadísticamente). En este estudio hemos optado por un error del 3%.

K = constante que depende del nivel de confianza con el que se desea trabajar. Por ejemplo, si queremos investigar con un nivel de confianza del 95,5%, entonces K tendrá un valor igual a 2.

p = proporción de individuos que presentan la característica en estudio. Este dato lo podemos obtener de estudios previos (información secundaria), estudios piloto o, en su defecto, considerar que $p = 0,5$ cuando no hayamos podido encontrar información al respecto. En este caso en particular, hemos determinado que “p” tiene un valor igual a 5%.

q = $1-p$ = proporción de individuos que no presentan la característica en estudio.

Para que el estudio sea representativo estadísticamente a nivel nacional para un error admitido del 3%, son necesarias 211 encuestas.

3.2 Cuestionario

A continuación, se presentan las preguntas elaboradas del cuestionario para diferentes grupos de encuestados.

1. Si usted compra billetes de avión en tienda física como online, ¿Qué le resulta más sencillo?

- Tienda física
- Tienda online
- Indiferente

Tipo de escala: Escala nominal.

2. ¿Qué eliges en una aerolínea Low cost?

- Precio
- Calidad
- Prestaciones

Tipo de escala: Escala nominal,

3. ¿Y de una aerolínea tradicional?

- Precio
- Calidad
- Prestaciones

Tipo de escala: Escala nominal,

4. ¿Cuántas veces viaja usted anualmente mediante transporte aéreo?

Vez/Veces

Tipo de escala: De ratios o proporciones, métrica.

5. ¿Por qué usted prefiere las aerolíneas low cost o tradicionales? Ordene el qué grado de importancia de las siguientes características para usted.

(siendo 1 nada importante y 5 muy importante)

LOW COST	1	2	3	4	5	TRADICIONAL	1	2	3	4	5
PRECIO						PRECIO					
CALIDAD						CALIDAD					
TRATO PERSONAL						TRATO PERSONAL					
LIMPIEZA						LIMPIEZA					

Tipo de escala: Escala de intervalos, Likert y métrica.

6. Si has viajado en las siguientes compañías aéreas, califique del 1 al 5 (siendo 5 la peor bajo su preferencia)

- Ryanair
- Iberia
- Vueling
- Air Europa

Tipo de escala: Ordinal no métrica.

7. ¿Qué formas de pago ha utilizado en sus compras por Internet?

- Tarjeta de crédito/debito
- PayPal
- Transferencia bancaria

Tipo de escala: Nominal

8. ¿Qué edad tiene?

- 19-30
- 31-65
- >65

Tipo de escala: Escala de intervalos, Guttman y métrica.

9. ¿Cuál es su sexo?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no contestar

Tipo de escala: Escala nominal

10. ¿Cuál es su situación Laboral?

- Ocupado
- Estudiante
- Parado
- Jubilado - Pensionista

Tipo de escala: Nominal

3.3 Resultados

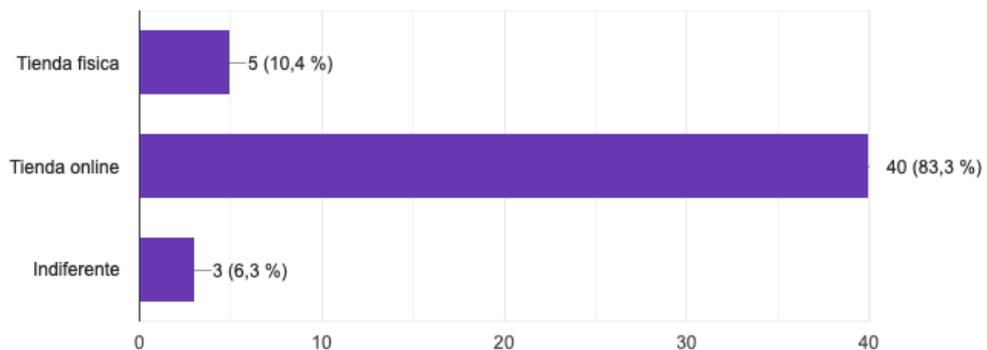
Tras obtener un total de 48 respuestas en la encuesta realizada a varios grupos de personas de diferentes edades, se han registrado los siguientes resultados acompañados de un diagrama de barras con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos y las conclusiones de la investigación.

Las primeras preguntas se refieren a ámbitos genéricos sobre el transporte aéreo expuesto a lo largo del proyecto, después continuaremos con preguntas personales sobre los encuestados.

1. Si usted compra billetes de avión en tienda física como online, ¿Qué le resulta más sencillo?



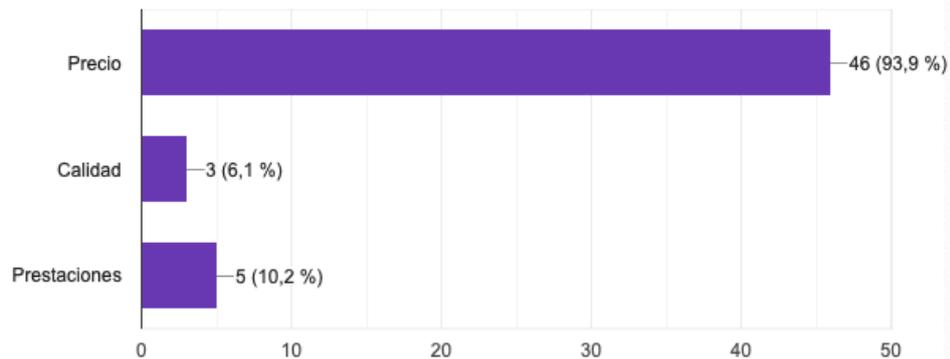
48 respuestas



En la primera pregunta, podemos observar que un 83,7% de los encuestados prefieren la tienda online con un total de 41 respuestas frente al 10,2% con 5 respuestas sobre la tienda física, ya que comprar por la página web de cada compañía aérea es mucho más sencillo y rápido.

2. ¿Qué eliges en una aerolínea Low cost?

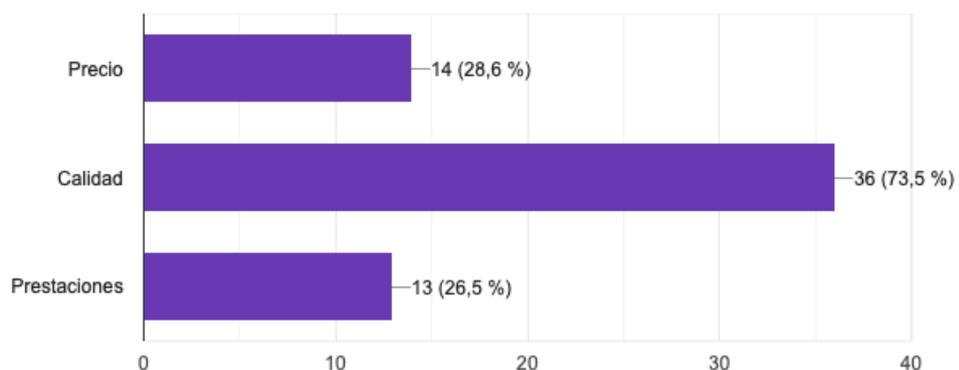
49 respuestas



En esta pregunta observamos que casi un 95% de los encuestados eligen las compañías *low cost* por el precio, con un total de 42 respuestas en las que prefieren viajar con menos prestaciones, pero con un billete más económico.

3. ¿Qué eliges en una aerolínea Tradicional?

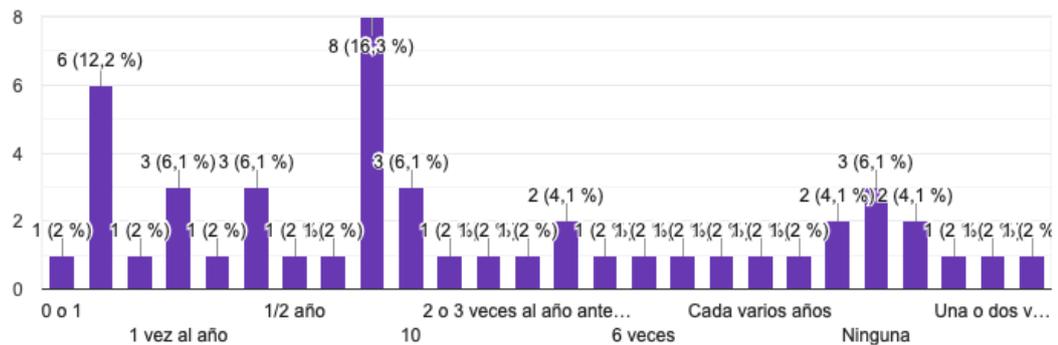
49 respuestas



En esta pregunta como observamos hay más variedad de respuestas, no todos los encuestados eligen una aerolínea tradicional por la calidad, sino que prefieren prestaciones con un 26,5% y precio 28,6% frente a un 73,5% a la calidad que es lo que buscan los usuarios, calidad en asientos, comida, servicio a pasajeros...

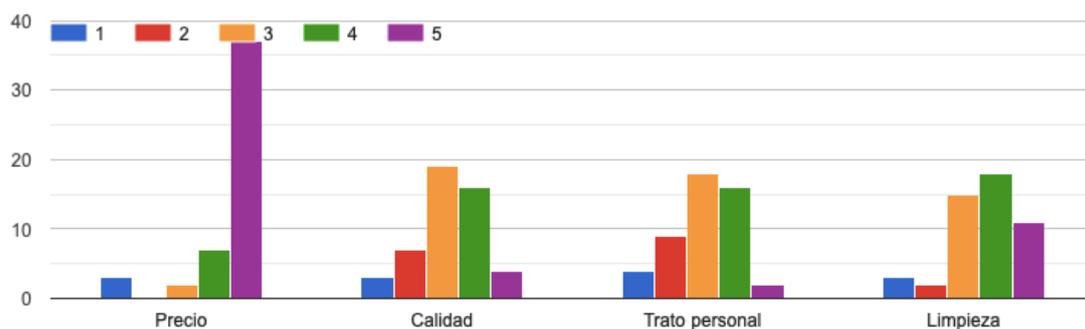
4. ¿Cuántas veces viaja usted anualmente mediante transporte aéreo?

49 respuestas



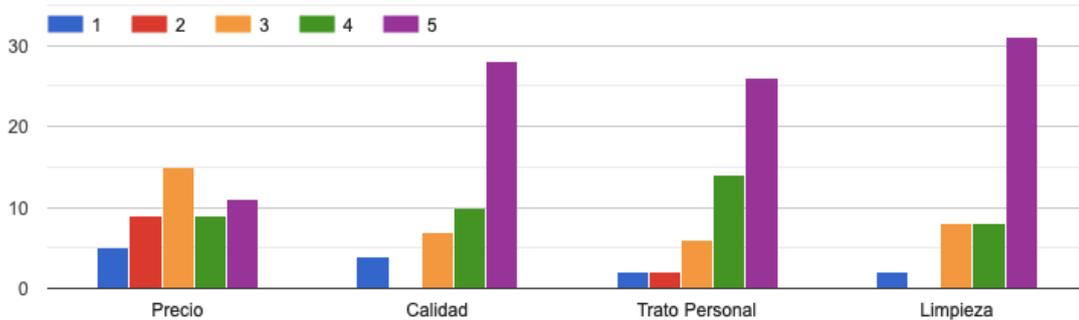
Tras la pandemia mundial de la Covid-19 y como se ha expuesto en todo el proyecto las aerolíneas áreas se han visto muy afectadas, por lo que los encuestados indican que ha bajado su nivel de viajes a causa de las restricciones, la mayoría de encuestados viaja al año unas 2 veces anualmente con un 16,3%, mientras que algunos encuestados han tenido que utilizar este medio de transporte a causa del trabajo y han viajado ente 10 y 60 vuelos anuales en los que se posicionan con un 2,1%.

5. ¿Por qué usted prefiere las aerolíneas LOW COST? Ordene el el grado de importancia de las siguientes características para usted. (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)



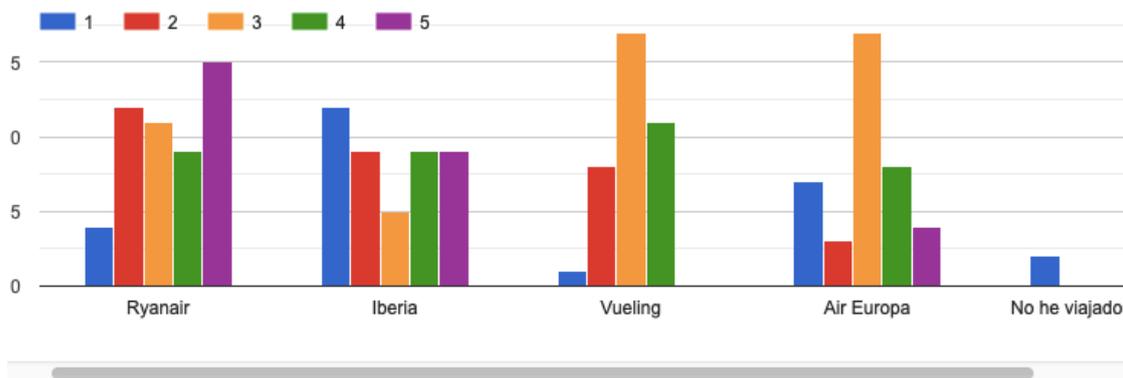
Las aerolíneas *low cost* son elegidas principalmente por el bajo coste en sus billetes, la mayoría de encuestados prefieren esta característica con 37 respuestas, en segundo lugar se sitúa calidad siendo menos importante con 19 respuestas pero es una característica que los consumidores buscan aunque sean aerolínea *low cost*.

6. ¿Por qué usted prefiere las aerolíneas TRADICIONALES? Ordene el el grado de importancia de las siguientes características para usted. (siendo 1 nada importante y 5 muy importante)



Tras la pregunta realizada a los encuestados sobre las aerolíneas tradicionales, el precio para ellos es lo más significativo con 37 respuestas, aunque podemos ver que no hay una diferencia entre el grado de importancia como en otras características como la calidad, trato personal y limpieza, ya que para los encuestados es un punto importante. Aunque la limpieza es lo que más valoran muchos de ellos pero no lo dan gran importancia poniendo 3-4 con unas 18 respuestas.

7. Si has viajado en las siguientes compañías aéreas califique del 1 al 5 (siendo 5 la peor bajo su preferencia)

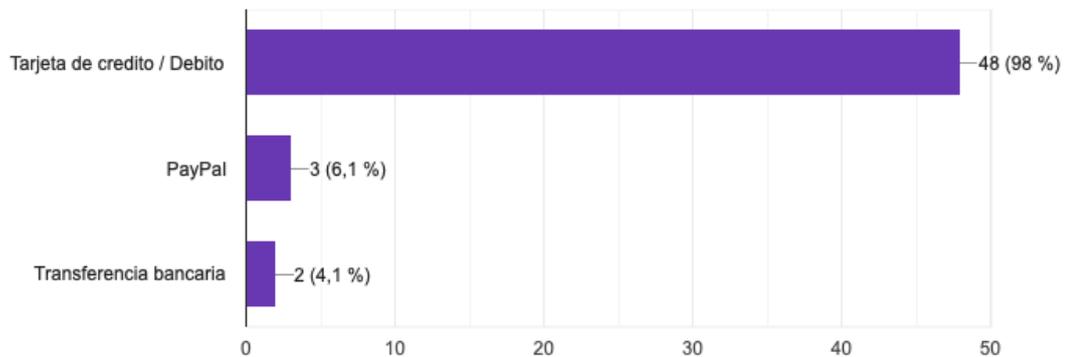


Sobre las 49 respuestas obtenidas la peor aerolínea con diferencia es Ryanair, los últimos estudios realizados a clientes sobre la opinión de Ryanair le sitúa en la peor valorada, como también podemos observar en este gráfico de barras, seguida de otra aerolínea *low cost* que es Vueling siendo propiedad de IAG.

En este gráfico también observamos que muchos encuestados no han viajado en avión.

8. ¿Qué formas de pago ha utilizado en sus compras por Internet?

49 respuestas

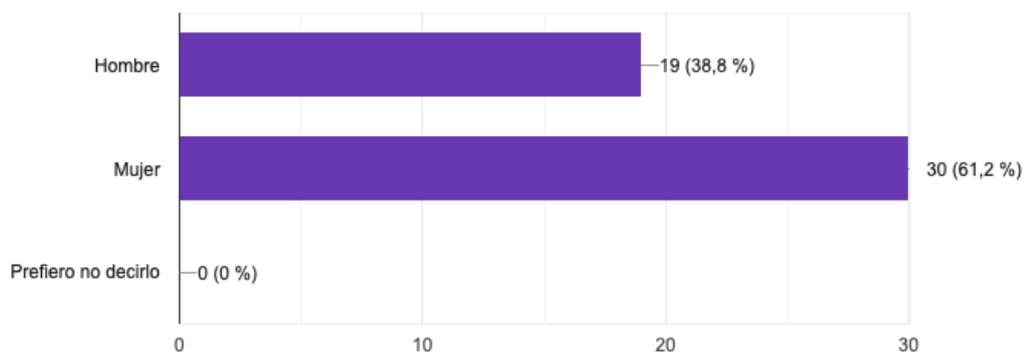


Tras el gráfico comprobamos que un 98% de encuestados utilizan la tarjeta de crédito / débito para realizar la compra de billetes a través de las páginas web, es un método cómodo y sencillo, aunque actualmente el modelo PayPal se está utilizando más, ya que aporta una gran seguridad al usuario y protege al cliente frente a ventas fraudulentas.

A continuación, podemos observar gráficos relacionados con preguntas personales de los encuestados, a través de estos gráficos podemos ver en qué franja de edad y de situación laboral hemos trabajado.

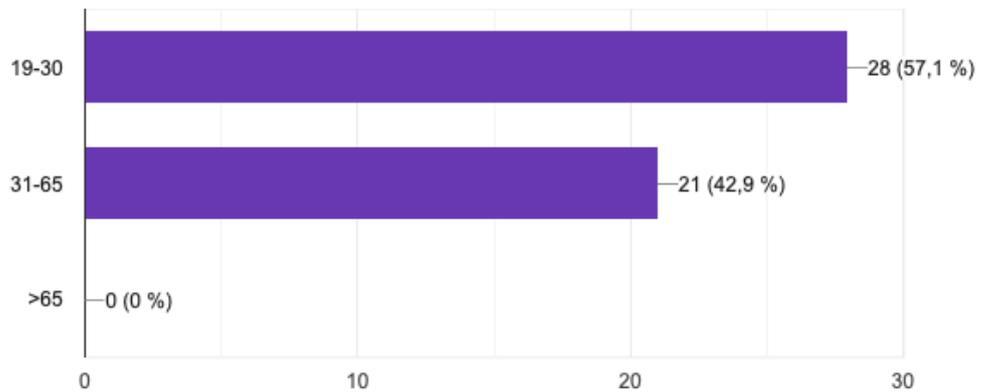
10. ¿Cual es su sexo?

49 respuestas



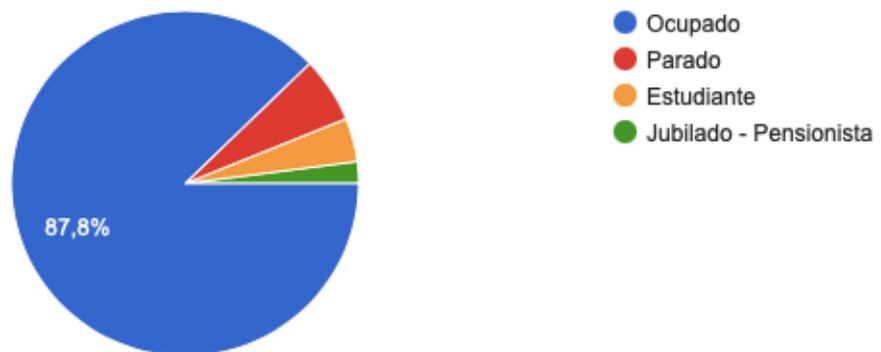
9. ¿Qué edad tiene?

49 respuestas



11. ¿Cuál es su situación Laboral?

49 respuestas



En los gráficos anteriores de barras y pastel, podemos observar que la gran mayoría de encuestados son mujeres con un 61,2% frente a un 38,8% de hombres encuestados en una edad comprendida entre 19-65 años. En el gráfico observamos que los encuestados es gente joven con movimiento y ganas de viajar o necesitan viajar a causa de trabajo, ya que el 87,8% de encuestados se encuentran en situación ocupada, seguido de 3 respuestas en situación parado.

3.2. Análisis de casos: Iberia y Ryanair

En este apartado se va a exponer dos ejemplos por excelencia de dos modelos de gestión de las aerolíneas: las tradicionales (Iberia) y las de *low cost*. (Ryanair)

Destacamos la perfecta convivencia entre las líneas *low cost* y las tradicionales, ya que pueden competir entre sí, pero cada una tiene un mercado específico, las aerolíneas *low cost* su punto clave son viajes de media y corta distancia, sin embargo, las aerolíneas tradicionales son las mejores compañías para hacer largas distancias, por lo que hacen un mercado completo para que los consumidores quieran elegir con qué compañía viajar, según lo que el consumidor esté buscando en cada viaje.

- IBERIA

Iberia fundada en 1927 considerada la aerolínea por bandera en España, se centra principalmente en el transporte de pasajeros, la compañía forma parte de International Airlines Group (IAG) creada en 2011. En los últimos años y debido a la crisis económica, muchas aerolíneas se han privatizado como ha sido el caso de Iberia, con ello conlleva a la entrada de nuevos competidores en el mercado.

En 2020 cierra con el peor año de la historia de la aviación a causa de la pandemia mundial, con pérdidas de 6.923 millones de euros para el grupo IAG. Iberia cerró el 2020 con un desplome situándose en un 68% de las ventas totales en las que no recuperará este daño hasta 2023, en la siguiente imagen podemos ver las pérdidas que el grupo IAG se dejó en 2020.

IAG se deja 8.600 millones de beneficio frente a 2019

En millones de euros

	2020	2019	Variación en %
Ingresos de pasaje	5.512	22.468	-75,50%
Ingresos de carga	1.306	1.117	16,90%
Otros	988	1.921	-48,60%
Total ingresos	7.806	25.506	-69,40%
Gastos totales de las operaciones	15.232	22.893	-33,50%
Pérdida/beneficio operativo	-7.426	2.613	-
Pérdida/beneficio después de impuestos	-6.923	1.715	-
Coefficiente de ocupación (%)	63,8	84,6	-20,8 pts
Pasajeros (miles)	31.275	118.253	-73,60%
Aviones en servicio	533	598	-10,90%
Ingreso de pasaje/PKT (céntimos de €)	7,71	7,86	-1,90%
Ingreso de pasaje AKO (céntimos de €)	4,92	6,65	-26,00%
Ingreso de carga/TKT (céntimos de €)	38,42	20,02	91,90%
Costes unitarios ex. combustible/AKO (cents de euro)	9,00	4,80	87,70%
Coste total/AKO (céntimos de €)	10,81	6,58	64,30%

PKT: Pasajeros por km. transportados

AKO: Asientos por km ofertados

TKT: Toneladas por km. transportadas

Fuente: IAG, <https://cincodias.elpais.com>

Iberia a lo largo de los años iba avanzando incorporando nuevos aviones, nuevas rutas en Europa llegando a considerarse la aerolínea por bandera.

Poco a poco la aerolínea fue creciendo y en 2019 inauguró un servicio Stopover Hola Madrid en la que ofrece una escala gratuita de hasta 6 noches en la capital española para clientes con vuelos procedentes de América Latina.

Iberia está dividido en dos modelos, el de red (hub) basado en la alimentación de aeropuertos principales, su objetivo es fortalecer y potenciar la demanda con vuelos de larga distancia con aeropuertos aliados como Air France, Lufthansa, British Airways y KLM y el modelo de vuelos punto a punto está enlazado con las compañías de bajo coste y las diferencias explicadas a lo largo de todo el proyecto como EasyJet, Ryanair...

Este modelo chocó a Iberia ya que se vió afectada y envuelta en una renovación de la compañía y su unión con otra empresa del sector para ajustar su oferta a la demanda actual, por lo que a partir de este momento nació una nueva compañía *low cost*.

Iberia Express fue creada en 2012 con un modelo de negocio a corto y medio plazo con el objetivo de competir con las grandes aerolíneas de bajo coste y captar a un perfil joven, para ello la compañía está continuamente ofertando promociones, concursos a través de redes sociales para llegar a ser una compañía atractiva e incluso llegando a captar clientes a través del CLUB EXPRESS, su tarjeta de fidelización con ofertas exclusivas. Se sitúa en noveno puesto en volumen de pasajeros y quinta en la más puntual de las compañías *low cost*. Como podemos observar en la imagen, el gran desarrollo que está teniendo Iberia Express en 2019 con una variación alta en comparación al 2018 de un 7,7%.

	Españolas	AEROLÍNEA	PASAJEROS En 2019	Variación s/2018 En %
1		Ryanair	43.704.621	6,7
2		Vueling Airlines	29.076.503	7,8
		Grupo Iberia'	28.522.497	7,9
3		Easyjet	17.860.171	6,7
4		Iberia	16.982.210	7,4
5		Air Europa	13.075.556	10,8
6		TUI Group	10.150.729	-5,2
7		Norwegian	8.333.619	-6,6
8		Jet2.com	8.035.409	11,1
9		Iberia Express	6.238.218	7,7

Fuente: Aena, <https://cincodias.elpais.com>

Esta compañía es definida como “híbrida” el grupo iberia quiere ofrecer a sus clientes todos los servicios de una aerolínea tradicional, con ello conlleva su clase business, conexiones... pero sin olvidarse de que sigue siendo una aerolínea *low cost*, lo que conlleva a seguir teniendo su mix de valores.

Se puede decir que el grupo Iberia engloba muchas aerolíneas, dentro de ellas se encuentran compañías *low cost* como; Vueling, Air Nostrum además de la nombrada anteriormente. A priori podemos ver que son competidoras entre ellas, pero no es así.

- Vueling es una aerolínea *low cost* punto a punto
- Air Nostrum es regional, su servicio son vuelos a largo plazo

Por lo que no hay competencia directa con Vueling, además de no compartir los mismos aeropuertos ya que ellos operan desde Barcelona con sede en Roma e Iberia Express desde Madrid.

Quieren ser una compañía fuerte tanto en el Hub de Madrid como competir con las grandes compañías *low cost*, su oferta comercial se basa en 4 tarifas distintas 3 turistas y 1 buisness, por lo que este abanico de precios se aleja bastante de las clásicas aerolíneas *low cost*.

Tras la pandemia mundial del COVID-19 el sector aéreo ha sido uno de los más perjudicados ya que ha provocado un cierre histórico de fronteras a nivel mundial llegando a reducir el tráfico internacional al cero.

A causa de esta crisis la situación es crítica como apunta Luis Gallego presidente de Iberia, indicaba: “Es imposible resistir sin ingresos con altos costes fijos como el nuestro” afirmando que es “la mayor crisis de la historia de la aviación”. IAG expone que Iberia perdió 6.923 millones de euros por el impacto del coronavirus.

Estudios aseguran que el sector aéreo no se recuperará hasta 2023, por lo que el incremento de la deuda será mayor y la flota será más pequeña en los años próximos.

Por ello, Iberia intenta buscar soluciones para superar la crisis creada por el COVID19, en primer lugar, acepta la flexibilidad en los billetes, la compañía ha habilitado un formulario para agilizar peticiones además de cambiar reservas sin ningún tipo de coste adicional, por otro lado, ahorro en costes como congelación de todas las contrataciones y servicios externos y suspensión de gastos en marketing y por último, la prevención laboral en cuanto a las medidas de seguridad implementadas en todos los aviones y centros de trabajos.

- RYANAIR

Fue fundada en 1985 por Anthony Ryan, actualmente es la pionera en este modelo de negocio. Esta compañía fue desarrollándose por el resto del mundo, el punto clave de esta compañía surgió de internet ya que la gran mayoría de compra de billetes se hace a través de online.

A causa de la entrada de compañías *low cost* muchas tradicionales tuvieron que vincularse para cambiar su manera de trabajar, muchas de ellas tuvieron que cerrar.

En la actualidad, este sector se ha visto muy competitivo y complejo.

El transporte aéreo se ha visto envuelto en una guerra de tarifas, nuevos servicios y nuevas aerolíneas... el punto fuerte de Ryanair o cualquier otra compañía *low cost* son las tarifas ya que las aerolíneas tradicionales no pueden competir en este modelo.

Ryanair es la pionera en vuelos de bajo coste con más de 1000 vuelos diarios desde 200 aeropuertos europeos, con 200 rutas y 84 bases. Siendo líder en 2019 desbancando a la todopoderosa Iberia.

Uno de los puntos desfavorables de Ryanair son las opiniones, nos podemos encontrar opiniones positivas debido a precios bajos, como opiniones nefastas a causa de mínimos servicios, retrasos... incluso teniendo malas críticas y siendo por séptimo año consecutivo la peor valorada del mundo por sus "costes ocultos" como la mala calidad de la comida, incomodidad de asientos... aun así sus datos siguen aumentando.

Otra de las críticas que ha recibido la Ryanair ha sido por venderse como la aerolínea más verde. Las autoridades de Reino Unido han ordenado retirar anuncios con mensaje engañoso por las emisiones de CO₂, las cifras que la compañía baraja son 66 gramos de CO₂ por pasajero y kilómetros, es decir una contaminación de menos del 25%, aunque según cifras publicadas en 2019 por la ONG la compañía se encontraba de las 10 más contaminantes de Europa.

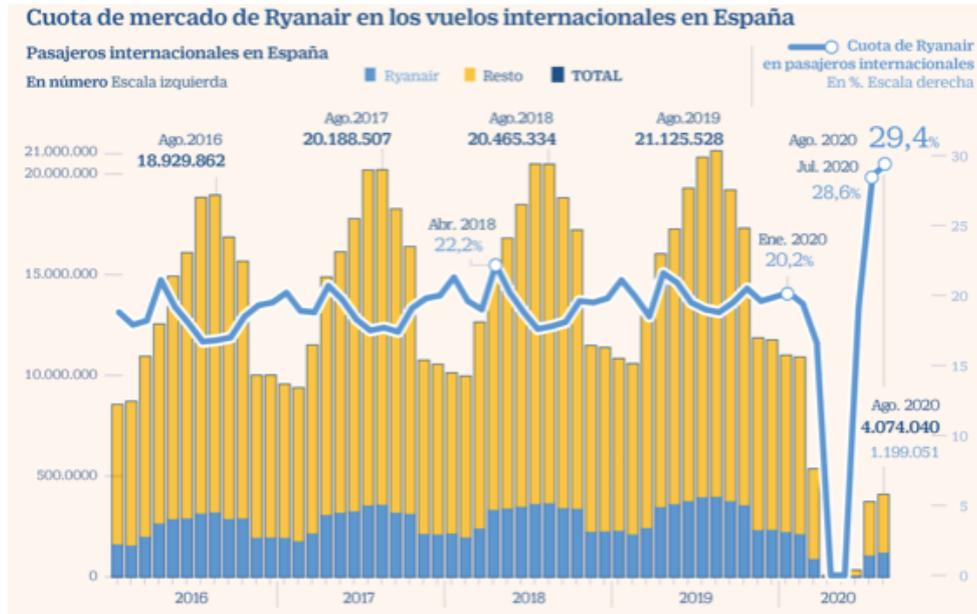
El grupo Ryanair transportó un total de 46,56 millones de pasajeros en los aeropuertos españoles en 2019 lo que supuso un crecimiento del 7,7% en comparación con 2018, por lo que Ryanair ha llegado alcanzar los 43,7 millones de viajeros en España y se alza con el 6,7%.

El público objetivo de esta compañía es cualquier cliente europea entre los 15 y 65 años, que quiera o necesite viajar a precios reducidos, abandonando comodidades que puedan ofertar las compañías tradicionales.

Por tanto, ser clientes de Ryanair no depende ni de la clase social, ni edad, ni residencia, sino que su política es dirigirse a todos aquellos usuarios que quieran volar a precios bajos.

Según las estadísticas online de la compañía es cierto que hay un alto porcentaje de viajeros jóvenes comprendidos entre 15-35 años con clase social media.

Como vemos en la siguiente imagen el desplome que tuvo el transporte aéreo en 2020 a causa de la crisis sanitaria, en la imagen también observamos la cuota de mercado de Ryanair como las del resto de compañías pudiendo diferenciar que la compañía *low cost* fue la menos afectada.



Fuente: <https://cincodias.elpais.com>

Después de la crisis sanitaria, Ryanair acapara un 29% de vuelos internacionales en España, alcanzó un traslado de 1,2 millones de pasajeros. Ryanair ha sido una de las aerolíneas que más fuerza ha tenido en comparación con el resto de compañías después del COVID-19, gracias a la cancelación masiva de vuelos por parte de turoperadores y desaparición de vuelos de larga distancia en los que se han visto afectadas aerolíneas como Iberia o Air Europa, sin afectar a Ryanair.

Aunque no es todo bueno, si Ryanair se compara con el año anterior la compañía registró un desplome de 69,9% de pasajeros bastante por encima que Iberia con un 80,9%.

El tráfico aéreo de julio y agosto en España

Compañía	2020	2019	Variación En %
RYANAIR Ryanair	2.756.993	9.169.063	-69,9

Fuente: <https://cincodias.elpais.com>

Ryanair busca soluciones para superar la crisis sanitaria, lanza ofertas como 2x1 en la venta de billetes, promociona súper ofertas como vuelos a 19,99€ o 12,99€ son precios que pocas compañías pueden competir con Ryanair.

En 2021 la compañía aérea quiere seguir creciendo y haciendo frente al COVID-19, por lo que ofrecerá 70 rutas más que en 2020 en España, es decir, un 40% más que el año anterior con un total de 800 frecuencias semanales en 21 aeropuertos, siendo España “la mayor de su historia”.

CONCLUSION

Durante los últimos años, las aerolíneas de bajo coste (CBC) se van pareciendo más a las aerolíneas tradicionales (CT), pero lo que sí sabemos es que en la actualidad han superado en pasajeros y viajes a las tradicionales. Esto conlleva a que se han tenido que amoldar a la demanda del mercado para poder seguir compitiendo, por eso han tenido que analizar el comportamiento del consumidor y lo que demanda para poder satisfacer su necesidad.

También tiene un grado importante el viaje que se vaya a realizar y la franja de edad que viaja, es decir, muchos consumidores acuden a las agencias de viajes, lo que ellos ofrecen no son líneas *low cost* o viajes sin prestación alguna, sino que utilizan packs completos, donde ofrecen comida, asientos más cómodos y anchos, puntualidad o entretenimiento para viajes de larga distancia.

Durante el proyecto hemos averiguado las fortalezas o debilidades de las compañías aéreas *low cost*, donde hemos comprobado que son muchas, pero una de la fortaleza (precio) más competitiva y que a día de hoy es lo que busca el cliente, independientemente de que sean las peores valoradas del mercado, a casusa de esto siguen siendo líderes en este mercado. A continuación, he realizado una encuesta, sobre la información extraída podemos obtener diversas conclusiones acerca de las opiniones de los consumidores.

Y la conclusión que se ha sacado es que los consumidores prácticamente dan la misma importancia a los mismos factores, es decir, factores de calidad y precio, aunque éste último es uno de los puntos fuertes de las CBC y con lo que compiten.

Por último, he de decir y a modo personal, tras la conclusión de este proyecto, en el que me ha servido mucho para indagar y saber más sobre la industria aérea, además, ver cómo trabajan para implantar al mercado lo que el consumidor espera y qué modelos de negocio emplean o qué marketing utilizan para atraer al cliente.

A causa de la COVID-19 he podido saber el gran desastre económico que está atravesando este sector, el plan de viabilidad que están utilizando para una pronta recuperación y poder llegar a 2023 como se estima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.tendencias. (2014). *Se cumplen 100 años del primer vuelo comercial.*, Sitio web: <https://bit.ly/3z3Oo4G>

Aena. (2019). *Conmemora el primer vuelo de prueba.*,. Europapress Sitio web: <https://tuit.es/f33ex>

Aeropuertoinfo (2017). *Aerolíneas de bajo coste.* Sitio web: <https://bit.ly/34RPORX>

Alvy. (2009). *¿Qué es la “larga cola” en los negocios de internet?*, Microsiervos. Sitio web: <https://bit.ly/34SSSxc>

Articulo Quo, *¿Quién realizó el primer vuelo tripulado?*,. Sitio web: <https://tuit.es/g71x1>

Becontent, *Evolución de los aviones comerciales.*, Sitio web <https://tuit.es/n5pWr>

Cabello. C.R (2014). *Low Cost: cuando la rentabilidad está en cobrar menos.*, Sage Sitio web: <https://bit.ly/3wZg4Gd>

Delgado bend. L.E (2016). *Los 5 Patrones de Modelo de Negocio.*, Medium. Sitio web: <https://bit.ly/3fVwc62>

Diario de burgos. (2020). *Las aerolíneas 'low cost' ya dominan el 70% del mercado.*, Sitio web <https://bit.ly/3pmyuhz>

DR. Blntaned .a.m (2014)., *Historia de la aviación comercial desde 1909 hasta nuestros días*, Sitio web <https://tuit.es/bGr1q>

El pais. (2020). *Lufthansa y Ryanair revolucionan su oferta para aguantar el final de año.*, Sitio web: <https://bit.ly/3cmRJ5o>

El pais. (2020). *Ryanair acapara el 29% de los vuelos internacionales en España.*, Sitio web: <https://bit.ly/34RNIBy>

El pais. (2021). *IAG perdió 6.923 millones.*, Sitio web: <https://bit.ly/3poTowp>

Emprendedores. (2020). *¿Qué significa modelo de negocio?*,. Sitio web: <https://bit.ly/3uRh4dR>

Hispaviacion. (2014). *Iberia express, un concepto muy high del low-cost.*, Sitio web: <https://bit.ly/3fRmbGI>

Hosteltur. (2020). *Lo que hace Iberia para superar la crisis creada por el coronavirus.*, Sitio web: <https://bit.ly/3x0BLFW>

Iberia *¿Quiénes somos?.,La historia de Iberia*, Sitio web: <https://n9.cl/pdoyq>

Ifema Madrid. (2021). *Desconocido significado del término low cost.*, Sitio web: <https://bit.ly/2S5unua>

Kerfant. A (2018). *¿Qué es un modelo de negocio y como diseñarlo? Crear mi empresa.* Sitio web: <https://bit.ly/3uOOoLL>

Larenas. N (2019). *KLM, la aerolínea más antigua del mundo.* de Turinews Sitio web: <https://bit.ly/3vUkcqF>

Larenas. N (2019)., *La aerolínea más antigua del mundo KLM.*, Sitio web: <https://tuit.es/Ek5jS>

Marketing. N (2019). *Low cost: Un modelo de negocio.*, Sitio web: <https://bit.ly/3g6xwBM>

Martinez. M (2016). *La evolución del low-cost.*, Huete&Co Sitio web: <https://bit.ly/3x0fEzc>

Muñoz. J.J R y Cortés García. Fco. J (2006). *Consideraciones y perspectivas del bajo coste.*, Estudios Turísticos, nº 171 página 93-104.

Navarro. S (2012). *5 casos de e-commerce de cola larga.*, Sandra navarro Sitio web: <https://bit.ly/3z6n3yQ>

Osterwalder y Pigneur . (2009) publicación 2011. *Generación De Modelos De Negocio.* Editorial, Deusto.

Page. D (2020). *Ryanair se refuerza como líder en España.*, El independiente Sitio web: <https://bit.ly/3ihOcZR>

Peiró. R (2017). *Modelo de negocio.*, Economipedia. Sitio web: <https://bit.ly/3chRaJU>

Piergiorgio. M. Sandri. (2014). *100 años de aviación.*, La vanguardia Sitio web: <https://n9.cl/lhxsg>

Preferente. (2020). *Palo a Ryanair por venderse como la aerolínea mas verde.*, Sitio web: <https://bit.ly/3z6WzNC>

Prim. A (2015). *Ejemplos de modelos de negocio innovadores.*, Innokabi Sitio web: <https://bit.ly/2SYnTgz>

Ruano. A (2016). *Evolución del transporte aéreo.* Sitio web: <https://tuit.es/k7eVt>

Sanz. M (2019). *¿Cómo funciona el Modelo de Negocio low cost?.*, Pymmerang. Sitio web: <https://bit.ly/3gc34Gr>

Somara. S bbc news (2019),. *Fracasó el invento de Leonardo da Vinci para hacer realidad el sueño de volar.*, Sitio web: <https://tuit.es/tn900>

Startups. (2016). *Ejemplos de modelos de negocio.*, Ayuda t pymes. Sitio web: <https://bit.ly/3fT2GO7>

Utrilla Navarro.L (2016). *100 años de transporte aéreo en España.*, Enaire Sitio web: <https://tuit.es/Jdd4h>

Vazquez. P (2020). La Covid-19 deja una Iberia mermada e incapaz de sobrevivir sin ayudas., de La vanguardia Sitio web: <https://bit.ly/2Sfoz0Z>

Wikipedia ¿Quién es? *Biografía de George Cayley.*, Sitio web:

Wikipedia. ¿Qué es?., de *Wikipedia* Sitio web: <https://n9.cl/jr7q>

Wikipedia. (2021). *Cronología de la aviación.*, Sitio web: <https://bit.ly/3uUF6EM>