

ANÁLISIS



EL VERDADERO PRECIO DE VIAJAR *LOW COST*

Hace ya muchos años la llegada al mercado del modelo aéreo de bajo coste revolucionó la industria, y mucho más. Se extendió a diferentes sectores, desde hoteles a supermercados, y ayudó a muchas empresas a reducir sus gastos en viajes en tiempos de crisis. Pero, ¿a qué precio? La quiebra de varias aerolíneas parece demostrar que no basta con ser el más barato para sobrevivir.

Por **Cristina Cunchillos**

Viajar ya no es lo que era. La irrupción de las aerolíneas de bajo coste en las dos últimas décadas es, en buena medida, responsable de ello. La crisis económica global ayudó a que este modelo floreciese, expandiéndose cada vez más. Las empresas aprendieron a adaptarse a la idiosincrasia de estas compañías, haciendo que sus representantes sacrificasen horas de sueño y comodidad para seguir viajando, pagando como extras servicios antes incluidos por defecto en las tarifas... accediendo incluso a nuevos destinos, todo ello con un precio de base menor que nunca.

También vieron en este modelo una vía para seguir asistiendo a reuniones o eventos en el extranjero y al mismo tiempo controlar sus gastos. Aunque en general reticentes al principio, la mayoría de los viajeros de negocios ahora no dudan en utilizar aerolíneas de bajo coste en sus desplazamientos. Por eso éstas

han ampliado cada vez más sus servicios con vistas a atraer a este sector. Se trata de un "tira y afloja" continuo en el que tanto proveedores como clientes no paran de evolucionar.

Las claves del modelo

¿Cómo puede una aerolínea ofrecer vuelos tan baratos, cuando el precio del carburante, el mantenimiento de los aviones y las tasas de los aeropuertos son cada vez más elevados? Éstos son algunos de los trucos más generalizados entre las aerolíneas para ahorrar costes:

• Vuelos "a deshora"

Cualquiera que haya volado desde uno de los *hubs* de una aerolínea *low cost* ha podido comprobar cómo la hora punta de tráfico de pasajeros parece adelantarse cada vez más. No es extraño encontrar largas colas en el control de seguridad

o en las cafeterías a las seis de la mañana o incluso antes. Evitando volar en la hora pico, tradicionalmente entre las 9h y las 11h, las aerolíneas pueden conseguir *slots* horarios a mejor precio para sus aviones.

• Aeropuertos alternativos

Los espacios en los *hubs* internacionales más grandes del mundo como Londres-Heathrow son también los más caros y los más difíciles de conseguir. Por eso las aerolíneas *low cost* optan a menudo por aeropuertos secundarios, a veces a una hora o más de distancia por carretera del centro del destino al que supuestamente vuelan. Esto puede originar confusión: por ejemplo si un vuelo a París llega a Beauvais, ciudad situada a una hora y media por carretera al norte de la ciudad, el tiempo de desplazamiento hacia una reunión en el centro dista mucho del que resultaría desde París-Orly o Charles de Gaulle.

• Evitar *fingers* en el aeropuerto

En el éxito del modelo *low cost* la participación de los viajeros es esencial, tanto física como económicamente. En lugar de utilizar las pasarelas que conectan el avión directamente con la terminal, permitiendo un desembarque rápido, las *low cost* invierten menos en traslados o, lo que es lo mismo, contratan el desplazamiento en autobús.

• Aprovechar el espacio a bordo

La mayoría de las aerolíneas más baratas optan por aeronaves Boeing 737 que pueden acomodar entre 110 y 210 pasajeros. Para mantener bajo el precio de los billetes han de compensarlo intentando llenar sus aviones al máximo. Una forma de conseguirlo es reduciendo el espacio entre asientos o incluso quitando los tradicionales bolsillos traseros como hace Ryanair. Los pasajeros altos son los que más sufren las consecuencias, y para el resto, no hay espacio para relajarse. Los compartimentos para maletas también tienen un espacio reducido y se espera que los viajeros utilicen el hueco debajo del asiento delantero para dejar sus pertenencias, no para estirar las piernas.

• Optimizar la utilización de la aeronave

Para garantizar el máximo retorno en la inversión, las aerolíneas no solo deben intentar que los aviones vayan siempre llenos, sino que cubran varias rutas al día con rotaciones que apenas dejen margen para errores o retrasos. Una salida tardía por culpa de la niebla en Londres por la mañana puede conllevar un retraso acumulado de horas en el vuelo entre Roma y Barcelona por la tarde. El tiempo es oro. Por eso la operación de desembarque de pasajeros y embarque del siguiente turno debe ser fluida. Mientras que un grupo está todavía levantándose de su asiento en el avión, el siguiente está ya listo para embarcar.



Entre medio, el equipo de cabina cuenta con tan solo unos minutos para recoger la basura, asegurarse de que nadie se haya olvidado nada y preparar la aeronave para el siguiente vuelo.

• Segmentación de productos y servicios a la venta

El nombre *low cost* fue asociado desde el principio al de *no frills*, es decir, la ausencia total de prestaciones consideradas innecesarias. La oferta de *snacks* y bebidas gratuitas e ilimitadas durante el vuelo pasó a la historia. Los pasajeros deben pagar por ello y a precios no siempre razonables. Para las compañías aéreas, ya no solo *low cost*, la venta de alimentos y bebidas a bordo se ha convertido en una valiosa fuente de ingresos. A esto se añade la venta de productos *duty free* y otros extras a bordo como la ya emblemática lotería de Ryanair.

Por la optimización del uso de los aviones, una salida tardía por niebla en Londres por la mañana puede conllevar un retraso de horas en el vuelo entre Roma y Barcelona por la tarde.



• **Colaboración del viajero**

El éxito del modelo *low cost* se debe también en gran medida a la colaboración de los viajeros, que se han adaptado a los madrugones, la falta de espacio en cabina, pagar por sus bocadillos o entregar los desechos del viaje a la tripulación que se pasea con una bolsa de basura... a cambio de volar en las rutas más convenientes a un precio módico. Las aerolíneas confían en su ayuda para evitar cualquier demora, entregando su basura, embarcando con rapidez sin bloquear los pasillos y llevando el menor equipaje de mano posible para que quepa todo en el limitado espacio disponible en la cabina.

Las aerolíneas *low cost* comenzaron a proponer al viajero personalizar su vuelo con servicios extras y el modelo se ha revelado exitoso: las compañías tradicionales lo han copiado

¿Una experiencia frustrante?

La relación de algunas compañías de bajo coste con sus pasajeros no siempre ha sido la más amigable. Ryanair ha sido votada en numerosas ocasiones como la aerolínea más odiada del mundo... y sin embargo, más de 139 millones de personas volaron con ellos en el último año. El motivo: la posibilidad de personalizar el vuelo con servicios extras. El modelo se ha revelado exitoso, de hecho cada vez más aerolíneas tradicionales lo copian.

• **Asignación de asientos**

En un principio, aerolíneas como easyJet o Ryanair optaron por no asignar asientos, dejando que fuesen los propios pasajeros quienes eligiesen por orden de llegada. Esto se tradujo en auténticas carreras por los aeropuertos para llegar cuanto antes a la puerta de embarque y conseguir una buena posición en la cola. Pronto se descartó, pasándose a asignar asiento con la reserva, de forma cada vez más aleatoria, y no siempre al gusto del cliente. Ahora, para garantizar el asiento preferido o poder sentarse junto a su acompañante hay que comprar la elección como extra. Como en muchas aerolíneas convencionales.

• **Política de equipajes**

El siguiente dilema para los viajeros es qué equipaje de mano pueden llevar consigo de forma gratuita, algo que varía considerablemente en tamaño y peso de una compañía a otra. La mayoría de los usuarios hace viajes cortos y solo necesitan un

bulto de mano que preferirían llevar consigo en cabina. Sin embargo, el limitado espacio de los compartimentos superiores no llega para todos. Por eso las aerolíneas recomiendan usar el espacio debajo del asiento y algunas, como Ryanair, imponen que los clientes lo hagan... es una manera de obligarles a reducir su equipaje de mano o de adquirir la seguridad de viajar con él mediante pago.

Low cost vs aerolíneas convencionales

A pesar de ciertas limitaciones y del incremento de los precios estos últimos años, no se puede dudar del éxito del modelo *low cost*. Prueba de ello es la proliferación de aerolíneas en todo el mundo que siguen estas pautas y de la adaptación de las convencionales a su modelo de negocio. Las grandes aerolíneas han ampliado su cartera con subsidiarias de bajo coste, con mayor o menor éxito. Lufthansa introdujo Eurowings y el grupo IAG, por ejemplo, lanzó Level. El intento de Air France, Joon, tuvo peor fortuna.

Y sin necesidad de marcas nuevas las aerolíneas tradicionales han impuesto un nuevo modelo de tarifa con el mismo fin de reducir sus costes y ofrecer vuelos a precios más competitivos. Cada vez son menos las compañías que siguen ofreciendo comida o bebida gratuita en vuelos cortos.

Tal vez lo más significativo de la evolución del modelo de bajo coste aéreo es su expansión a otros sectores. easyGroup, el *holding* de la aerolínea easyJet, es un buen ejemplo de cómo ofrecer más valor por menos coste en todo tipo de servicios, desde el alojamiento (easyHotel), al alquiler de coches (easyCar) o los traslados en autobús desde el aeropuerto (easyBus)... incluso el alquiler de oficinas o los encargos de comida. Como consecuencia, las empresas disponen ahora de muchas más opciones para reducir el coste de sus desplazamientos.

Hoteles *low cost*

Cada vez son más las cadenas hoteleras que apuestan por ofrecer una opción de alojamiento básico, en habitaciones más pequeñas y a precios más asequibles. Es un modelo que encaja bien con la generación de viajeros *millennial*, que simplemente buscan un sitio donde dormir y prefieren pasar más tiempo socializando o trabajando en otros espacios del hotel.

En algunos establecimientos de la cadena nórdica Scandic Hotels no hay mesa en las habitaciones estándar, pero si el cliente necesita trabajar encontrará rincones acogedores habilitados para ello en el vestíbulo, donde también puede relacionarse con otros huéspedes.

easyHotel se encuentra ya en 35 países del mundo, incluyendo (desde octubre de 2018) España, donde espera abrir hasta 15 propiedades en los próximos cinco años. El easyHotel Barcelona en L'Hospitalet de Llobregat cuenta con 204 habitaciones y el huésped tiene que pagar por servicios extra como el *Wi-Fi* o la televisión.

Por su parte, Hilton estrenará su primer hotel *low cost* en Londres en 2020. La nueva marca Motto by Hilton se inspira en el modelo de los hostales para ofrecer tarifas competitivas y habitaciones personalizadas en los destinos urbanos más codiciados. El diseño inteligente de las habitaciones permite ahorrar espacio, con camas plegables y mobiliario multifuncional, entre otros, y los huéspedes pueden controlar todas las funciones desde una *app* en su móvil.

Si se trata de reducir el espacio y prestaciones de la habitación para ofrecer un precio más bajo, nada como los hoteles cápsula, algo ya habitual en países como Japón. Son espacios cerrados pensados para dormir durante unas horas, una opción mucho más cómoda que intentar echar una cabezada en el aeropuerto cuando se dispone de horas muertas en los viajes... y más barata que un hotel tradicional. El primer hotel cápsula de España, Optimi Rooms, se inauguró en Bilbao en mayo de este año. Sus 36 cabinas de diseño futurista incluyen televisión, conexiones USB y puertos para auriculares, caja fuerte y despertador lumínico.



Tal vez lo más significativo del modelo *low cost* aéreo ha sido su expansión a otros sectores: desde el hotelero al alquiler de coches pasando por los traslados o el alquiler de oficinas

Trenes de bajo coste

En cuanto al transporte, también los trenes se apuntan al modelo *low cost*. En Francia funciona la red de trenes de alta velocidad y bajo coste Ouigo, utilizando los trenes de alta velocidad estándar pero con menos servicios. Al igual que hacen las aerolíneas, también utiliza estaciones secundarias y muchos aspectos relacionados con el viaje son gestionados por el propio pasajero mediante una *app*.

En España, Renfe espera ofrecer un servicio similar a partir de abril de 2020. Su nueva marca EVA ofrecerá tarifas hasta un 25 % más bajas que las del tren de alta velocidad (AVE). La primera ruta ofrecida conectará la estación de Atocha en Madrid y la de El Prat de Llobregat en Barcelona. Se espera que se extienda posteriormente a otras líneas de alta velocidad en el país. El tren dispondrá de vagones "sin ruido" para quienes quieren trabajar, pero no habrá vagones de primera clase.

Evolución de las aerolíneas *low cost*

Por su parte, las compañías aéreas de bajo coste también están modificando su oferta, ya sea para responder a las nuevas demandas de los pasajeros o para desmarcarse de la competencia. Ya no se trata tanto de ofrecer el precio más bajo,

sino del mayor valor añadido con las tarifas más asequibles. El cliente también busca el mayor retorno en su inversión.

Además de añadir nuevas rutas y abrir bases en diferentes países, las aerolíneas incorporan cada vez más opciones para captar nuevos clientes, sobre todo en el lucrativo sector corporativo. Éstas son algunas de las principales tendencias en su evolución:

• **Clase business**

Aunque una de las características originales de las aerolíneas de bajo coste era la ausencia de cabinas para viajeros de negocios en la parte delantera del avión, esto empezó a ser reconsiderado hace años. Sin embargo, sus servicios *premium* siguen

radio, en las que también se incluyen asientos completamente abatibles y un servicio a bordo mejorado.

Por su parte, Norwegian ofrece una clase Premium en sus vuelos de largo recorrido, incluyendo comida y mayor oferta de entretenimiento a bordo, así como un asiento confortable con más espacio para las piernas. Los clientes también tienen acceso a la sala VIP en determinados aeropuertos.

• **Más flexibilidad**

Aunque no ofrecen clase *business*, aerolíneas como easyJet y Ryanair cuentan con tarifas especiales para atraer a clientes corporativos que buscan más comodidad, incluso en los desplazamientos cortos. El paquete Ryanair Flexi Plus, la tarifa

COMPARATIVA ENTRE AEROLÍNEAS LOW COST				
	RYANAIR	vueling	norwegian	vivaair.com
Nº destinos 	200	120	150	27 (14 Viva Air Perú/ 13 Viva Air Colombia)
¿Largo radio? 	No	No	Sí	No
Equipaje en tarifa básica 	1 pieza bajo el asiento de 40 x 20 x 25 cm	2 piezas (total 10 kg) de 55 x 40 x 20 cm + 35 x 20 x 20 cm bajo el asiento	2 piezas (total 10 kg) de 55 x 40 x 23 cm + 25 x 33 x 20 cm bajo el asiento	1 pieza o artículo personal de 40 x 35 x 25 cm 10 kg
Equipaje en bodega 	Desde 10€ por 10 kg	Desde 8€ por 15 kg	Desde 9.56€ por 20 kg / incluido en reservas por GDS	Desde US\$6,50 (Perú) o US\$10,70 (Colombia) en rutas nacionales / US\$20 en rutas internacionales, 20 kg
Espacio entre asientos 	76,2 cm	76,2 cm	78 cm	76,2 cm
Tipos de tarifa 	Estándar Plus Flexi Plus Family Plus	Basic Optima Family TimeFlex	LowFare LowFare+ Flex Premium (en largo radio) Premium Flex (en largo radio)	Viva VivaSuper VivaMax
¿Clase business? 	No	No	Cabina Premium (en largo radio)	No

siendo por lo general más asequibles que los de las aerolíneas tradicionales.

Eurowings, por ejemplo, introdujo su *Bizclass* el año pasado (mientras que Vueling eliminaba la suya). Los pasajeros pueden llevar más equipaje, disfrutar de *check-in* y embarque prioritarios, con asientos en las primeras filas manteniendo libre el sitio adjunto para mayor comodidad, y la posibilidad de hacer cambios o cancelaciones sin penalización. Se ofrece tanto en vuelos cortos como en rutas internacionales de largo

easyJet Flexi o la TimeFlex de Vueling incluyen mejores asientos, embarque y acceso prioritario a los controles de seguridad, así como más flexibilidad en la modificación de billetes.

En realidad, todas las compañías ofrecen diferentes opciones de billete para compensar de algún modo las restricciones, cada vez mayores, de las tarifas más básicas. Pagando más, permiten embarcar primero, elegir asiento, garantizar un espacio para su equipaje de mano en la cabina o hacer cambios en la reserva. La flexibilidad es cada vez mayor, pero tiene un precio.



Al menos hacen una excepción con los cambios en la reserva por errores ortográficos en el nombre. Es algo que, tras la intransigencia mostrada inicialmente, se suele permitir siempre y cuando sea una alteración mínima y se notifique inmediatamente.

• Vuelos de largo radio

Por último, en los últimos años la tendencia ha sido a explorar rutas cada vez más ambiciosas y trasladar el modelo *low cost* a los vuelos transoceánicos. Norwegian fue una de las pioneras y actualmente opera ocho rutas desde España (Madrid y Barcelona) a ciudades de Estados Unidos, así como conexiones desde el aeropuerto de Gatwick en Londres con destino a Buenos Aires y Río de Janeiro (Brasil). También vuela desde Escandinavia a destinos en Asia como Bangkok o Krabi en Tailandia.

Level, por su parte, acaba de inaugurar la primera ruta del mercado entre Barcelona y Santiago de Chile y en julio añadirá una nueva conexión desde la Ciudad Condal a Nueva York, sumándose a las que ya ofrece a San Francisco y Boston en Estados Unidos y a Buenos Aires. Eurowings también cuenta con varias rutas desde Alemania y el Reino Unido a destinos de larga distancia como Bangkok, Cancún (México), o Miami y Las Vegas en Estados Unidos. El horizonte continental ya ha sido superado y no solo en Europa.

Hay varias aerolíneas más que ofrecen vuelos de más de 4.000 kilómetros de recorrido, como Azul Brazilian Airlines, la canadiense WestJet o Air Asia.

¿El fin de la era dorada?

Sin embargo, a pesar de haber instaurado un modelo que parecía exitoso, la quiebra de compañías aéreas de bajo coste parece haberse convertido en algo cada vez más habitual. La belga VLM Airlines, la danesa Primera Air, la islandesa WOW, la británica Flybmi, la chipriota Cobalt Air, las alemanas Germania y Air Berlin... la lista se hace cada vez más larga. Incluso empresas aparentemente sólidas o con el respaldo de grandes grupos como Joon, la filial de Air France, han sucumbido a la realidad de la demanda.

A pesar de haberse lanzado a la conquista del mercado transoceánico y consolidar un modelo en el corto radio que parecía exitoso, la lista de quiebras estos últimos meses es cada vez más larga

Tal vez estas aerolíneas intentaron abarcar más de lo podían permitirse, embarcándose en la aventura *long haul*, o fueron víctimas de factores externos como la incertidumbre del Brexit o la subida del precio del carburante. O tal vez, simplemente, hay demasiada competencia en el mercado.

El futuro

La solución no está clara. Hay quien propone sacarle aún más partido a las aeronaves introduciendo asientos para volar prácticamente de pie, en una especie de sillón de bicicleta con respaldo. Esta opción *ultra-low cost* conseguiría introducir más pasajeros en el avión, aunque la comodidad de los mismos quede completamente sacrificada.

Por otro lado, los clientes están cada vez más acostumbrados a tener que pagar por cualquier extra. No obstante, el órdago

lanzado por Ryanair, de cobrar a los pasajeros por ir al baño terminó siendo ¿una broma?

En un mercado en el que la diferencia entre el modelo de negocio de las aerolíneas *low cost* y las tradicionales ya no es ni siquiera difuso, es el cliente quien tiene la respuesta. En lugar de buscar nuevas formas de generar más ingresos reduciendo costes, hay quienes piensan en apostar más al bienestar del viajero con unas tarifas cerradas que incluyan un abanico amplio de servicios. La lealtad puede ser más fácil de conseguir por esta vía.

Al fin y al cabo, mantener un elevado volumen de clientes es la clave para seguir ofreciendo las mejores tarifas, que no siempre son las más bajas.

ENTREVISTA



Felipe López

Analista de mercados financieros en Self Bank

“Dado que la demanda está garantizada y de hecho se mantiene al alza, quien está condicionando el mercado es la oferta”

¿Cuál cree que es la clave del éxito del modelo *low cost*?

En el caso de las aerolíneas de bajo coste el éxito ha radicado en el tipo de cliente al que se dirige, un comprador, ya sea pasajero o empresa, que mira más el precio que otros detalles como la comodidad. Suele ser un servicio destinado a un viajero con un perfil más joven, más inquieto, con mayor motivación y menos barreras (como el idioma) para viajar que generaciones anteriores. La globalización es sin duda otra de las claves, ya que ha generado una fuerte demanda y una necesidad de transporte que antes no existía. Esto ha permitido la proliferación de aerolíneas cuyo modelo de negocio es inviable sin un volumen y una tasa de ocupación determinadas.

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta actualmente?

Dado que la demanda está garantizada y de hecho se mantiene al alza, quien está condicionando el mercado es en la oferta. Este aparentemente atractivo modelo de negocio hizo que muchos pensasen que era fácil de replicar, lo que ha provocado un aumento considerable de la competencia. Las recientes quiebras de WOW, Germania y Air Berlin son el claro ejemplo de que no hay hueco para todas. A esta situación se une el preocupante encarecimiento del combustible y la presión para elevar los salarios de los trabajadores, desde los pilotos hasta su personal de asistencia en tierra. Ante esta situación, es vital que los directivos atinen en sus decisiones estratégicas a la hora de establecer rutas que garanticen un nivel de ocupación suficiente.

¿Qué futuro tiene este modelo?

Las aerolíneas *low cost* de reducido tamaño están llamadas a desaparecer. Se atisba en el horizonte un proceso de fusiones y adquisiciones que conlleven una mayor concentración dentro del sector. Solo con un determinado tamaño las aerolíneas podrán tener capacidad para fijar precios y un mayor poder de negociación a la hora de adquirir flotas de aviones o establecerse en determinados aeropuertos. Desde el punto de vista del cliente y teniendo en cuenta que vivimos en un mundo dominado por las redes sociales, y donde los criterios de sostenibilidad se miran con lupa, se debe hacer un esfuerzo por vigilar de cerca la reputación en relación al servicio y al compromiso con el medioambiente.