

Barcelona Treball

Cápsula de tendencia sectorial: Transporte aéreo

Noviembre 2012

Estructuras low cost: modelo ganador

El modelo low cost no persigue sólo reducir costes, sino cambiar la forma de prestar el servicio obteniendo beneficios. La principal razón del éxito de las aerolíneas low cost son las prácticas de lean manufacturing que permiten reducir en un 66% el tiempo que el avión está en tierra.

La inversión en la industria aérea es de alto riesgo, sin embargo el elevado nivel de retorno de ésta es una de las razones básicas por las que esta industria resulta de gran interés para los inversores.

La industria aérea se caracteriza por un elevado grado de inestabilidad e imprevisibilidad (precios de combustibles, fluctuaciones del mercado...), lo que obliga a las aerolíneas a adoptar estrategias flexibles que les permitan responder eficientemente a los cambios en su entorno operativo. En esto son expertas las aerolíneas de bajo coste.

Una aerolínea low cost es aquella que ofrece tarifas bajas en detrimento de otros servicios, pero procurando mantener la calidad de los que presta. Los dos ejemplos más claros de aerolíneas low cost de éxito en Europa son Easyjet y Ryanair, que nacieron, respectivamente, en 1991 y 1985. La compañía low cost española con más éxito es Vueling que entró en funcionamiento en el año 2004.

El modelo low cost se instauró en Europa en 1997, tras la desregularización del mercado aéreo que permitió la libre competencia entre las aerolíneas europeas para todas las rutas de la Unión Europea. A partir de este momento la posición de las grandes aerolíneas empezó a ser más débil. Hasta entonces operaban con fuertes barreras de entrada para nuevos competidores ya que se necesitaban grandes inversiones de capital para poder hacer frente a los altos costes derivados de su actividad. Pero **la irrupción de las compañías low cost comenzó a robar cuota de mercado a las tradicionales y, además, contribuyó a cambiar hábitos en torno al concepto de viaje**: era posible viajar más lejos, y más a menudo, porque se podían encontrar precios bajos. Este hecho ha afectado también a la

clase business, principal mercado hoy en día de grandes compañías tradicionales como Iberia o Lufthansa.

Cabe destacar que tras los ataques terroristas de 2001 en Estados Unidos, el sector sufrió un golpe fuerte y se produjeron un elevado número de quiebras y fusiones. Para hacer frente a esta situación, las compañías impulsaron estrategias de negocio flexibles que les permitieran adaptarse rápidamente a un entorno incierto. Así, durante 2002 y 2003, las empresas aéreas redujeron gastos y personal (sobre todo a nivel gerencial) y eliminaron servicios complementarios ofrecidos a bordo de los aviones. Se fue adoptando así un modelo más cercano al low cost.

La coyuntura económica actual favorece la consolidación definitiva de este modelo, ya que los consumidores son ahora más sensibles al precio. Esto ha afectado empresas como Spanair que ha cesado la actividad o a otras como Air Nostrum y Air Europa que preparan planes de reestructuración. Otras, sin embargo, continúan creciendo y obteniendo buenos resultados: es el caso de Ryanair, que cerró 2011 como la aerolínea que más pasajeros llevó a España, con más de 17 millones de personas, por encima de Iberia que transportó 5 millones menos.

Cabe decir que las compañías low cost están especializadas en viajes de corta duración, y que los de larga duración, los gestionan las grandes aerolíneas tradicionales. Ello se explica porque los consumidores valoran la comodidad de los asientos o la ruta por encima del precio como factor clave de compra en los viajes intercontinentales o de larga duración¹.

¹ Revista del Colegio oficial de ingenieros aeronáuticos de España. Febrero 2012.

Impacto en el sector

El modelo low cost no es simplemente un negocio de venta de billetes de avión; hace de esta venta un instrumento para obtener otros ingresos. Estos ingresos proceden de facturar otros servicios como el equipaje, la prioridad de embarque o la asignación de asientos; de comercializar espacios publicitarios en las aeronaves; o de tener un grado de ocupación superior a la clase turista en detrimento de la clase business.

Además, el desarrollo de Internet y de los sistemas de venta on-line ha tenido un fuerte impacto en el sector ya que las personas que planifican y contratan servicios a través de la red pueden comparar precios y comprar más fácilmente. De hecho, el e-commerce (comercio electrónico) y el e-ticketing (billete electrónico) también han sido factores fundamentales en esta política de descenso de gastos, ya que han permitido a las low cost eliminar intermediarios y vender sólo on-line. Los kioscos de autoservicio para el check-in también han supuesto un ahorro considerable.

Asimismo, las aerolíneas de bajo coste operan habitualmente en aeropuertos secundarios, factor que las ha situado en una posición favorable para negociar las tasas aeroportuarias y el precio por el uso de las instalaciones para cada vuelo en un aeropuerto (slot aeroportuario) y por el uso de las pistas y otras instalaciones del aeropuerto (slot de operaciones de vuelo). Las compañías aéreas low cost también han reducido los gastos de mantenimiento de las aeronaves, ya que tienen menos modelos de avión (generalmente el Airbus A320 o el Boeing 737), lo que simplifica el mantenimiento y la reparación de averías.

La competitividad del sector impuesta por las low cost ha obligado a las grandes aerolíneas a generar sinergias y sacar adelante fusiones para evitar pérdidas, es el caso, por ejemplo, de la fusión de Lufthansa y Air France-KLM, o de Iberia y British Airways.

En el caso de Iberia, la presión del low cost inspiró la creación de Click-air en 2006 que acabó fusionándose con Vueling. En octubre de 2011, Iberia creó una nueva filial de bajo coste, Iberia Express, que comenzó a operar en marzo de 2012 cubriendo vuelos de corta duración. De esta manera

Iberia se puede centrar en los vuelos de larga duración entre Europa y América Latina.

En los últimos tiempos han surgido otras iniciativas. En abril de 2012 comenzó a operar Volotea, un proyecto de los fundadores de Vueling con un modelo low cost que ofrece trayectos europeos de corta y media duración².

Según Oswaldo Lorenzo, profesor de Deusto Business School, **con el low cost todos ganan. Los trabajadores**, ya que las low cost aplican un modelo de gestión que tiene en cuenta la motivación de los empleados, la flexibilidad y su identificación con la imagen y cultura de empresa. **La empresa**, que ofrece un modelo de negocio rentable para sus inversores. **Los clientes** porque se ha abaratado el precio de los viajes. Y **la sociedad**, porque existe un negocio sostenible que permite mantener y generar nuevos puestos de trabajo.

La creación de nuevas filiales de low cost por parte de grandes compañías contempla, de manera paralela, **inversiones en proyectos que mejoren su eficiencia y los tiempos de facturación, principalmente, mediante la inversión en nuevas tecnologías**. Son ejemplos de ello, el proyecto de desarrollo tecnológico de Air France en el aeropuerto Charles de Gaulle y el proyecto Ágora de Iberia en el aeropuerto de Barajas.

Este desarrollo tecnológico se basa en la actualización del programa de vuelos, la revisión del traslado de la tripulación, y la reducción del tiempo de rodaje de los aviones en colaboración con el personal de control aéreo, mejorando la percepción de los usuarios en cuanto a gestión de incidencias y conexiones. Estas inversiones pueden suponer nuevas **oportunidades de generación de negocio y empleo en otros sectores como el de las telecomunicaciones o el de la logística**.

Ryanair cuenta con más de 1.100 rutas y 44 bases, y se ha convertido en la aerolínea más rentable del mundo.

El European Low Fares Airline Association, formada por 9 compañías de bajo coste, estima que tiene 29.330 personas trabajando.

En Iberia trabajan alrededor de 29.500 personas, en Vueling unas 750.

Según el European Low Fares Airline Association, en 2011 el número de pasajeros de las líneas de bajo coste creció un 9,5% en relación al año anterior.

²Revista del Colegio oficial de ingenieros aeronáuticos de España. Febrero 2012.

Impacto sobre los perfiles profesionales

La emergencia de las aerolíneas low cost ha requerido la adaptación de los perfiles tradicionales de las compañías aéreas para adecuarse a este nuevo modelo de negocio. Por ello los profesionales del sector han tenido que poner en juego las siguientes competencias: adaptación al cambio, resistencia, capacidad de aprendizaje, y trabajo en equipo. Asimismo, han tenido que poner en práctica valores como la responsabilidad o la iniciativa.

Las low cost ofrecen oportunidades a perfiles profesionales no tradicionales en el sector del transporte aéreo como teleoperadores, expertos en aplicaciones móviles, informáticos, o ingenieros de software.

El impacto de las low cost en los perfiles del sector ha incidido especialmente en:

- **La adaptación de puestos de trabajo, principalmente, por profesionales especializados en estrategias de marketing e investigación de mercado.** La fuerte competencia en precios de las low cost ha generado la necesidad de diseñar nuevas estrategias de marketing y de negocio que faciliten el conocimiento del resto de compañías aéreas e incrementen los ingresos.
- **La adaptación al cambio de modelo de los profesionales que tradicionalmente ya trabajaban en el sector: técnicos de flota, pilotos, azafatas, despachadores de vuelo, etc.** Estos profesionales han tenido que adaptar sus competencias técnicas y personales a las nuevas exigencias. Así, por ejemplo, a los pilotos se les exige una conducción más eficiente que consume menos combustible, a las azafatas se les requiere la misma calidad en la atención al cliente aunque se ha incrementado el ratio de pasajeros, y los profesionales que trabajan en los estantes de facturación deben tener conocimientos más amplios de lenguas; ya no es suficiente con el inglés, también se requiere francés, alemán u otros idiomas menos demandados hasta ahora, como el ruso o el chino.

Cabe decir que las estructuras low cost, que se sustentan, entre otras, en la aplicación de las nuevas tecnologías a su modelo de negocio (e-commerce, e-ticketing o kioscos para realizar el check-in) han generado una estructura empresarial paralela formada por empresas de desarrollo de servicios de comercialización on-line o de desarrollo de máquinas expendedoras de billetes. Estas empresas requieren profesionales altamente cualificados principalmente en los ámbitos de conocimiento de las telecomunicaciones

y la informática. También requieren profesionales de menor cualificación para tareas de fabricación e instalación.

Asimismo, **la externalización de algunos servicios de gestión de incidencias por parte de las low cost ha generado nuevos puestos de trabajo**, por ejemplo, teleoperadores en call centers, o desarrolladores de aplicaciones móviles que permiten reservar vuelos y servicios a través de este dispositivo.

Además, la fuerte competencia en precios ha generado el afloramiento de empresas que prestan servicios virtuales de búsqueda y comparación de precios, éstas han generado empleo, principalmente, en el ámbito de la informática, por ejemplo, diseñadores web, analistas programadores, y administradores de bases de datos.

Por otra parte, la reestructuración de las compañías tradicionales no low cost ha obligado a invertir en nuevas tecnologías para hacer más eficientes los servicios de información, facturación y tiempo en tierra. Estas inversiones pueden suponer **nuevas oportunidades de empleo para perfiles técnicos especializados en la programación de sistemas eficientes de gestión de datos** (informáticos o ingenieros de software), o **especialistas en la optimización de procesos**.

Amplía la información del sector en la Web Barcelona Trabajo

[Mercado > Sectores Económicos > Transporte aéreo](#)

En este apartado web encontrarás un informe del sector en clave de empleo, podrás consultar las fichas ocupacionales con los diversos perfiles profesionales, y conocer los principales recursos para encontrar trabajo.

Cofinancian: