Vueling: ¿cómo hacer sostenible el bajo coste?

1 de marzo de 2012

Las aerolíneas de bajo coste amenazan con desbancar por completo a los grandes operadores. Vueling, por ejemplo, ya es la tercera compañía por número de pasajeros en España.

El 27 de enero de 2012, la compañía aérea Spanair anunciaba el cese de sus operaciones. Unos días más tarde, Michael O'Leary, CEO de Ryanair, daba una rueda de prensa en el aeropuerto de Bilbao para presentar sus nuevas rutas.

Los trabajadores de Spanair, que se movilizaron tras el cierre de la compañía, acusan a la aerolínea irlandesa de reventar el mercado aéreo español, llevando a los grandes operadores tradicionales a la miseria al no poder competir con sus precios.

Al margen de estos acontecimientos, es innegable que los operadores de bajo coste se están haciendo poco a poco con el control de las rutas de media y corta distancia. Y ya resultan atractivos incluso para los viajeros de negocios. Pero el estallido de la crisis, la mayor competencia y el incremento del precio del petróleo están haciendo peligrar el modelo.

En vista de las turbulencias por las que atraviesa el sector, Silvia Rodríguez y el profesor del IESE José Luis Nueno se cuestionan en un caso de negocio hacia dónde debe dirigirse una compañía como Vueling y si estamos ante "el fin del 'fundamentalismo' en *low cost*".

El despegue del bajo coste

El inicio del proceso de liberalización del sector aéreo europeo en los 80 abonó el terreno para la aparición de las compañías de bajo coste. La primera en Europa fue Ryanair en 1985

©IESE Business School

y le siguieron otras como Norwegian en 1993 o EasyJet en 1995.

El escenario de los 90 era ideal para las *low cost*. La crisis económica, que provocó un descenso del número de viajeros, puso en evidencia los problemas de las compañías de bandera (hasta entonces propiedad de los Estados), como la baja productividad, la sobrecapacidad, los altos costes e incluso la descapitalización.

Algunas de estas aerolíneas de bandera se vieron obligadas a crear sus propias filiales de bajo coste, como Lufthansa, que fundó Germanwings.

La característica fundamental de las compañías *low cost* es que operan sobre un modelo basado en el control de costes: precios bajos y eliminación de servicios considerados no prioritarios. Lo consiguen eliminando la posibilidad de reservar asientos, operando en aeropuertos secundarios, cobrando por el *catering* a bordo, vendiendo billetes online, etc.

Además, operan en trayectos de menos de dos horas porque son más rentables: no pagan pernoctaciones a los empleados ni requieren demasiado soporte técnico.

La "*no problem*" *airline*

El proyecto de Vueling empezó a gestarse en una pequeña oficina barcelonesa a finales de 2002 de la mano de Carlos Muñoz y Lázaro Ros. En julio de 2004 operó su primer vuelo comercial, entre Barcelona e Ibiza, y también se podía volar a París, Bruselas y Palma.

Sus fundadores la calificaron como la "*no problem*" *airline* porque ofrecían aviones nuevos, aeropuertos principales, servicio de facturación online y preasignación de asiento, entre otros servicios, a partir de 20 euros el trayecto.

A finales de 2006, Vueling salió a bolsa. Aunque la operación supuso un aumento de 100 millones de euros de capital para seguir expandiendo la compañía, el primer trimestre de 2007 se cerró con unas pérdidas de 22,01 millones de euros.

Por entonces, la presión competitiva había alcanzado cotas elevadas. La oferta de plazas en el sector aéreo se había incrementado un 75%, pero el número de pasajeros solo había aumentado un 32%. Clickair, propiedad de Iberia, irrumpía en el mercado y tanto Ryanair como la británica EasyJet abrían base en Madrid.

Para acabar de empeorar el panorama, en junio de 2007 el principal accionista de Vueling, Apax Partners, vendió su participación, por lo que las acciones de la compañía se

©IESE Business School

desplomaron en los meses posteriores.

La insostenible situación económico-financiera obligó a los directivos de Vueling a replantear su plan de negocio. Para empezar, diferenciaron dos tipos de productos: uno flexible para el tráfico de negocios y otro básico para el viajero de ocio.

Además, desarrollaron un modelo híbrido que combinaba la distribución directa online y la venta de billetes en las agencias de viaje.

Esto culminó en 2009 con la fusión con Clickair, por la que Iberia pasó a controlar el 45,85% del capital de la nueva empresa.

En busca de más ingresos

Tras una década de rápido desarrollo, las aerolíneas de bajo coste buscan ampliar sus horizontes geográficos y demográficos para mantener su ritmo de crecimiento, lo que implica atraer a más viajeros de negocios.

Además, están intentando incrementar los ingresos generados a través de una mayor oferta de productos y servicios auxiliares (venta a bordo de comida, bebida y artículos, alquiler de coches, etc.) y las tasas por exceso de equipaje.

Ryanair es el maestro en este tema, como demuestra el hecho de que en 2010 el 22% de sus ingresos totales procedieran de estos conceptos.

Para Álex Cruz, CEO de Vueling, esta es la clave para que el modelo perdure. Cruz cree que en el futuro las compañías de bandera operarán solo vuelos con clase *business* y de larga distancia, dejando el resto de rutas a las de bajo coste. "Para los aeropuertos supondrá crecimiento, mayores ingresos discrecionales y mayor capacidad de atracción de inversores. Para los operadores *low cost*, sofisticación, evolución del producto (viajeros de negocios y conexiones) y el acceso a tarifas más altas".

Sin embargo, persiste la cuestión de más calado: ¿habrá suficiente mercado de bajo coste y buen servicio como para hacer sostenible el modelo?

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School