

**IMPLICACIONES
DE LA NORMA
SOBRE
NEUTRALIDAD:**

**APLICACIÓN A
OTROS SECTORES**

Sector de las aerolíneas

Febrero 2015

ÍNDICE

1. NEUTRALIDAD DE LA RED EN EL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS.....	3
Estrategias comerciales de las aerolíneas	5
Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de las aerolíneas	8
Principales resultados y conclusiones.....	13
2. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS.....	14
3. ANEXO II: PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	19
Referencias utilizadas para el sector de las aerolíneas.....	19
Sitios web	20

1. NEUTRALIDAD DE LA RED EN EL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS

El sector de la aviación comercial presta servicios de transporte aéreo de viajeros y de carga. En este documento nos centramos en el transporte de viajeros, que puede responder a motivos de ocio o de negocio.

El modelo de negocio del sector de las aerolíneas comerciales está orientado a optimizar el nivel de ocupación de sus aviones para así maximizar sus ingresos, con la finalidad de al menos cubrir los elevados costes fijos y los semifijos operativos. Las aerolíneas persiguen la consecución de dicho objetivo mediante la aplicación de una gran variedad de acciones comerciales, la evaluación y selección de las rutas comerciales en las que operan y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras compañías (lo que les permite obtener acceso a los clientes de otras aerolíneas). El mercado tiene características sustancialmente diferentes en función del canal de distribución, por lo que es posible distinguir la venta directa y la venta indirecta a través de intermediarios.

La venta directa puede producirse a través de tres canales, (i) en el propio mostrador u oficina de la terminal del aeropuerto –clientes *walk-in*-, (ii) a través de la web y (iii) a través de una central telefónica de la propia compañía. A los clientes particulares que contratan mediante venta directa se les aplica el precio público (el que aparece en la página web o se les ofrece en la central telefónica) para cada categoría de asiento, duración del viaje, localización geográfica y período del año en el que se contrata el servicio.

Por su parte, la venta indirecta, puede dividirse adicionalmente por tipo de intermediario: operadores turísticos y *Online Travel Agencies* (OTAs). Ambos ofrecen a los clientes finales los servicios sin acuerdos de exclusividad.

- **Los operadores turísticos.** (turoperadores y agencias de viajes) compran plazas aéreas para incluirlas en sus paquetes vacacionales que adquirirán posteriormente los clientes finales. Estos operadores establecen generalmente acuerdos con las aerolíneas para reservar un determinado número de asientos que obtienen generalmente con un descuento. En ocasiones, los operadores se encuentran integrados verticalmente en grandes compañías turísticas, como es el caso del grupo TUI AG y en algunos casos poseen su propia flota de aviones.
- **Portales de venta de vuelos y de comparativa online** u OTAs. Son empresas minoristas que venden billetes de avión principalmente a los clientes finales, cobrando a cambio de sus servicios. Su actividad dota de transparencia al mercado.

Desde el punto de vista de la demanda, podemos distinguir dos tipos de **clientes de las aerolíneas**: clientes de ocio o vacacionales y de negocios. Por lo general, los primeros prestan mayor importancia al precio del billete a la hora de elegir una

aerolínea, aunque tanto para este tipo de clientes como para los de negocios existen otras variables como son las frecuencias horarias, la localización del aeropuerto de destino, servicios adicionales prestados, o el grado de atención al cliente por parte de la aerolínea.

Figura 1: Modelo de negocio en el sector de las compañías aéreas



Fuente: *Elaboración propia.*

Estrategias comerciales de las aerolíneas

Las estrategias aplicadas por las aerolíneas buscan adaptarse a las preferencias y necesidades de los consumidores aplicando principalmente prácticas de diferenciación de precios en función de un sinnúmero de criterios. Estas estrategias varían en función de la clase del asiento contratado, las condiciones en las que se desarrolla el proceso de compra, y del momento en el que esta se produce, entre otros aspectos. También se incluye entre ellas la aplicación de recargos y/o descuentos por la contratación de servicios adicionales o vuelos de conexión, lo que permite hablar de estrategias que buscan atraer consumidores según criterios de destino, calidad del servicio y/o nivel de prioridad en el trato. A continuación, se enumeran las más utilizadas:

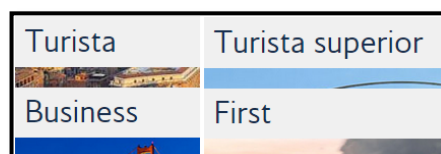
- i. **Descuentos por reservas anticipadas.** Habitualmente, las aerolíneas aplican menores precios cuanto mayor es la antelación a la fecha del vuelo con que se compra el billete.
- ii. **Descuentos en las reservas de última hora (*last minute*).** Las aerolíneas suelen aplicar reducciones de precios en aquellos vuelos con gran número de asientos disponibles. La finalidad de esta estrategia es atraer pasajeros de última hora y maximizar la ocupación.
- iii. **Descuentos por importe del billete.** Estas promociones se aplican en aquellas reservas cuyo importe supere un determinado umbral. Por ejemplo, códigos promocionales de descuento directo para reservas cuyo precio mínimo sea de 600€.
- iv. **Descuentos en función del perfil del cliente.**



Algunos grupos de consumidores, como jóvenes o estudiantes de intercambio, pueden beneficiarse de ventajas como, por ejemplo, tarifa plana para un determinado número de viajes, posibilidad de facturar equipaje adicional o de mayor tamaño, cambio gratuito en la fecha de vuelta, entre otras.



- v. **Establecimiento de categorías de viaje (e.g. clase turista, business o preferente y primera).** Habitualmente, las aerolíneas ofrecen diferentes condiciones o servicios adicionales a los viajeros en función de la clase en la que viajen. Por ejemplo, los billetes de clase business incluyen asientos más cómodos y espaciosos o permiten el acceso a salas de espera VIP en los aeropuertos. Cada clase de viaje suele tener un precio distinto.
- vi. **Promociones para grupos.** Descuento por volumen que las compañías aplican si



los clientes contratan un gran número de asientos de forma conjunta. Por ejemplo, mejores precios y/o condiciones ventajosas para grupos superiores a 10 personas.

vii. **Tarjetas de fidelización.** Son tarjetas de puntos tanto para particulares como para empresas, cuya solicitud es gratuita. Se basan en la acumulación de puntos con cada vuelo y permiten conseguir descuentos o condiciones especiales como, prioridad de embarque, facturación gratuita de equipaje, descuentos en alojamiento, restaurantes, etc. Esta es una estrategia de fidelización para captar y retener clientes, tanto particulares como empresas, que viajan con frecuencia.



viii. **Tarjetas de crédito asociadas a un programa de fidelización de una compañía.** La contratación de estas tarjetas, a cambio de una cuota anual, permite a su propietario beneficiarse de condiciones ventajosas, como descuentos en el precio de los billetes o en gasolineras. Un ejemplo es la tarjeta Visa Iberia.

Iberia Sendo Clásica	
Obtención de avios	1 Avios cada 5€ con Visa
Cuota anual 1er año	GRATIS
cuota anual a partir del 2º año	45 €
Descuento en gasolineras Repsol	Si
10% de descuento en compras de billetes Iberia	Si

ix. **Precios basados en la estacionalidad de los flujos de viajeros y el destino.** Las aerolíneas aplican precios distintos en función del comportamiento observado en la demanda. Por ejemplo, cargan precios más reducidos a los vuelos que despegan los martes y los miércoles, en horario de medio día y madrugada, que en los restantes días y franjas horarias. Asimismo, se aplican precios mayores en “temporada alta” y menores en “temporada baja”. Por último, los precios suelen variar en función de si el destino tiene un carácter turístico o de negocios.

x. **Recargos en función del método de pago.** Las aerolíneas pueden aplicar recargos en el precio del billete o eximir de los mismos en función de la forma de pago elegida por el consumidor. Por ejemplo, se suelen aplicar recargos en los pagos efectuados con tarjeta de crédito.

Tipo de tarjeta	Carga
Diners Club	27,26
American Express	10,84
Visa Entropay	3,49
Visa Crédito	3,84
Master Card Debito	3,49
Visa Débito	3,49
Diners Club	27,26
Master Card Crédito	3,84

xi. **Servicios adicionales.** Las aerolíneas ofrecen servicios complementarios al transporte aéreo por los que pueden cobrar o que pueden ofrecer de manera gratuita como parte de una estrategia comercial. Algunos ejemplos pueden ser: la selección de asiento, la prioridad de embarque, el seguro de viaje, la flexibilidad para modificar o cancelar el vuelo, la contratación de equipaje adicional y/o especial (como equipo deportivo o instrumentos musicales).



xii. **Descuentos y servicios especiales a pasajeros en vuelos de conexión.** Las compañías aéreas pueden cobrar un precio inferior por un billete cuando sirve para trasladar a un pasajero al punto desde el que salen vuelos al destino final del

cliente. Por ejemplo, para un vuelo desde Santiago de Compostela hasta Tokio con escala en Madrid, el precio del billete entre Santiago y Madrid es inferior que el precio del billete si únicamente se viaja hasta Madrid. Además, las aerolíneas ofrecen servicios de transporte integrados directamente o tras establecer acuerdos con otras compañías que benefician a los pasajeros. Por ejemplo, las compañías aéreas se encargan del transporte del equipaje facturado desde el aeropuerto de origen hasta el de destino final y proporcionan ya en el aeropuerto de origen la tarjeta de embarque para el segundo vuelo.

xiii. Precios diferenciados en función del método o el lugar de adquisición del billete, como pueden ser la página web de la aerolínea o la oficina de venta en el aeropuerto.

xiv. Comercialización de billetes combinados avión-tren y avión-bus. La comercialización de un billete intermodal es una estrategia de colaboración para ofrecer al cliente un servicio de transporte integral a un precio más económico que comprando los billetes por separado. Con esta estrategia se pretende conseguir que otros medios de transporte – especialmente, la alta velocidad – sirvan para atraer pasajeros al hub, aumentando el volumen de pasajeros de las aerolíneas.



Estas son algunas de las estrategias que, con frecuencia, utilizan las aerolíneas. Este sector experimenta una innovación constante en sus variables de comercialización, aplicando un sinfín de estrategias de diferenciación de precios. La multitud de opciones, servicios, recargos y promociones es tal que, es probable que dos pasajeros que se sientan en la misma fila en un vuelo cualquiera paguen un precio distinto por su billete. La tarifa aplicada se suele determinar en tiempo real mediante complejas técnicas de gestión informática de ingresos, en las que las aerolíneas son expertas. Todo ello, con el doble objetivo de optimizar la ocupación de los aviones y de hacerlo con los máximos ingresos posibles.

A continuación analizaremos como una hipotética imposición de neutralidad de red ocasionaría una pérdida de eficiencia dinámica en el sector.

Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de las aerolíneas

La imposición de criterios sobre neutralidad restringiría la aplicación de la mayoría de las estrategias comerciales que emplean hoy en día las aerolíneas, ya que en su mayor parte tienen por objetivo segmentar los clientes en función de su perfil, necesidades, aeropuerto de destino, capacidad de pago y otros criterios, que en muchos casos no son transparentes. En nuestra definición de regla sobre neutralidad mencionábamos que *“cuando se aplica la norma sobre neutralidad, todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual en términos de precios, preferencias, calidad, cantidad o prioridad”*. Así, esta norma implicaría que las aerolíneas no estarían autorizadas a distinguir entre los distintos perfiles de clientes de una misma clase –clase turista, business y preferente– y que los asientos de una misma clase deberían tener el mismo precio y servicios opcionales y/o de tratamiento preferente. Asimismo, la imposición de una norma sobre neutralidad obligaría a las aerolíneas a cobrar el mismo precio por asiento y a ofrecer los mismos servicios al pasajero, con independencia de que este realice un vuelo directo o uno de conexión.

Una interpretación más estricta de esta norma podría llevar a fijar un precio único cualquiera que sea el asiento o los servicios adicionales contratados. También en una interpretación más estricta podría entenderse que las aerolíneas no podrían ofrecer distintas clases –turista vs. Business– o que se verían obligadas a aplicar las mismas condiciones a los intermediarios y/o empresas asociadas, independientemente de su poder de venta, de los acuerdos establecidos con otras compañías, o de su pertenencia a un grupo de transportes de mayor tamaño.

Un precio por asiento idéntico llevaría a la desaparición de la gran mayoría de estrategias comerciales que aplican las aerolíneas para maximizar la ocupación de los aviones. Por ejemplo, las aerolíneas no podrían cobrar precios más reducidos a aquellos clientes que realicen sus reservas con antelación, a pasajeros de negocios que realicen viajes con frecuencia o a pasajeros que realicen vuelos transcontinentales con escalas. Como resultado, las aerolíneas dejarían de cubrir los riesgos derivados de los distintos flujos de ocupación de sus vuelos, por lo que estas requerirían una rentabilidad superior para compensar dichos riesgos. Así, las compañías aéreas se verían obligadas a incrementar los precios de sus billetes para cubrir los costes de explotación. Por otra parte, se verían forzadas a eliminar aquellas rutas y/o destinos cuya ocupación podría verse más afectada como, por ejemplo, algunos vuelos transoceánicos si se encarecieran los de conexión. También se verían obligadas a rescindir acuerdos de colaboración con otras compañías y a ofrecer servicios de vuelo y de gestión de equipaje independientes del trayecto o del número de escalas, con el consiguiente efecto sobre el transporte de viajeros y la economía en general.

El papel de los intermediarios también quedaría afectado negativamente, ya que

perderían su capacidad para reservar gran número de asientos con antelación a menor precio para poder ofrecer condiciones atractivas a los clientes.

Esta norma también tendría efectos claramente perjudiciales sobre los clientes: la subida de los precios que se verían obligadas a aplicar las aerolíneas para cubrir los riesgos llevaría a una reducción de la capacidad de los clientes para acceder a los servicios de transporte aéreo, lo que conduciría a un cierre del mercado para algunos de ellos. Además, la eliminación de rutas y vuelos de conexión supondría que los viajeros tendrían que buscar medios de transporte o destinos alternativos.

También se eliminaría la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada cliente, ya que se obligaría a todos, por ejemplo, a pagar como si fueran a facturar equipaje, a contratar el seguro de vuelo, o como si el vuelo fuera directo. Tampoco se podrían obtener ingresos de aquellos clientes que prefieren disponer de sus datos de embarque en el teléfono móvil frente a aquellos que desean tener su tarjeta de embarque en formato papel, o que prefieren reservar su asiento respecto a aquellos a los que les da igual. A su vez, ello haría desaparecer algunos servicios, como los servicios de catering, boutique o los servicios de loterías y apuestas (*rasca y gana*) durante el vuelo, con el consiguiente perjuicio para aquellos clientes que los demandan, aunque sea a cambio de un importe adicional. Asimismo, desaparecerían los acuerdos con compañías hoteleras y empresas de alquiler de vehículos para ofrecer descuentos exclusivos en alojamientos o alquiler de coche lo que aumentaría el coste – económico y en tiempo – de los usuarios para planificar sus viajes.

En resumen, la imposición de la regla sobre neutralidad afectaría significativamente al modelo de negocio de las aerolíneas y, especialmente, a las estrategias destinadas a captar y fidelizar clientes y, en definitiva, para gestionar los flujos de ocupación de su flota de aviones o de las rutas en las que operan. En última instancia, esto conduciría a unos precios de los billetes de avión más altos, a menores inversiones en flota aérea, a una menor oferta de rutas y/o destinos y, en definitiva, a menores oportunidades de viajar en avión para los usuarios.

Sin ánimo de ser exhaustivos, pueden mencionarse los siguientes impactos de la norma sobre neutralidad en las aerolíneas y los clientes:

a) Impacto de la norma sobre neutralidad en las aerolíneas:

- Menos instrumentos para administrar de manera eficiente la ocupación, al limitar las estrategias de marketing que promueven la ocupación y el uso de servicios adicionales para la captación de pasajeros.
- Aumento de los riesgos operacionales de las aerolíneas.
- Cancelación de las rutas menos rentables.
- Pérdida de rentabilidad en el negocio.
- Menores incentivos para invertir en el sector aéreo (renovación / aumento de la flota de aviones u operar en aeropuertos internacionales, etc.).
- Menores incentivos para operar en *hubs* (con tarifas aeroportuarias superiores)

y llegar a acuerdos con otras aerolíneas para cubrir rutas transoceánicas con escalas.

- Menores incentivos para ofertar vuelos de larga distancia y/o con escalas.
- Menores incentivos para establecer acuerdos con otras compañías para ofertar al cliente servicios de transporte y de tratamiento de equipaje integrados, especialmente en los vuelos de conexión.
- Menores incentivos para llegar a acuerdos con empresas turísticas para ofrecer servicios conjuntos de alojamiento o alquiler de vehículos en el destino.

b) Impacto de la norma sobre neutralidad en los intermediarios:

- Precios más altos de los paquetes turísticos que incluyan billete de avión.
- Precios mayores o pérdida de márgenes operativos para los portales online de comparativa y venta de vuelos.
- Menores incentivos para ofrecer servicios de intermediación. (más dificultades para que los usuarios encuentren aquello que les conviene)

c) Impacto de la norma sobre neutralidad en los clientes:

- Precios más altos del billete de avión.
- Menor frecuencia de vuelos.
- Menor número de rutas y de destinos disponibles, tanto en corta como en media y larga distancia.
- Mayores inconvenientes para volar en viajes transcontinentales y/o con escalas. Los pasajeros podrían sufrir dificultades añadidas a la hora de transportar su equipaje, cuadrar horarios para acortar tiempos de espera o disponer de todos los documentos a tiempo para poder volar.
- Paquetes vacacionales – que incluyan billete de avión – menos atractivos.
- Menor variedad de servicios adicionales antes, durante y después del vuelo.
- Subida del precio para aquellos clientes que planifiquen sus viajes con antelación. Por tanto, menos incentivos para hacerlo, y más dificultades para que las compañías planifiquen su carga, lo que a su vez conlleva un coste mayor.

Los efectos específicos de cada estrategia comercial sobre los clientes se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Resumen de las prácticas comerciales que estarían prohibidas en un escenario de aplicación de la “norma sobre neutralidad” y su impacto sobre los consumidores

Estrategia comercial	Restricciones de la norma sobre neutralidad	Impacto en los consumidores
<p>Descuentos según el perfil del cliente: <i>Tarjetas de fidelización</i> <i>Promociones para grupos y empresas</i> <i>Ofertas para jóvenes y estudiantes</i></p>	<p>Todos los clientes deben pagar unos precios iguales para vuelos similares:</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias en función del perfil del cliente, el número de billetes comprados o la época del vuelo</i></p> <p><i>No se permiten descuentos en asientos de la misma categoría</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · No hay descuentos para familias o grupos numerosos · No hay incentivos para hacer reservas de elevado importe · Menos incentivos para la fidelización del cliente · No hay descuentos por frecuencia de vuelos · Mayores precios de los billetes de avión · Menor oferta de rutas / destinos y peor calidad del servicio
<p>Descuentos por volumen: <i>Descuentos para reservas cuyo importe supere cierto importe</i> <i>Descuentos para familias que hagan sus reservas simultáneamente</i></p>		
<p>Precios basados en la estacionalidad de la demanda: <i>Precios elevados (bajos) en temporada alta (baja)</i> <i>Precios más reducidos los martes y miércoles</i></p>		
<p>Servicios complementarios o extras: <i>Posibilidad de prioridad de embarque o por asientos Premium</i> <i>Descuentos en la facturación de equipaje</i></p>	<p>Impone unas condiciones uniformes en los servicios de transporte y tratamiento de viajeros:</p> <p><i>Los precios de los billetes de avión deben incluir los mismos tipos de servicios y el mismo tratamiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Menor oferta de servicios complementarios
<p>Descuentos: <i>Por reserva anticipada</i> <i>Por reservas de última hora</i></p>	<p>Impone unas condiciones uniformes en la compra de billetes de avión:</p> <p><i>No se permiten descuentos ni promociones por reservas anticipadas o de última hora</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mayores precios al perder las aerolíneas sus instrumentos para gestionar de forma eficaz las ratios de ocupación de sus aviones
<p>Precios dependiendo del método de pago o de dónde se compra el billete: <i>Recargos por pagar con tarjeta de crédito</i> <i>Precios más baratos si se compra en la web de la aerolínea</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual:</p> <p><i>No existe diferenciación en las condiciones aplicadas a los pasajeros, independientemente del medio de pago utilizado o del lugar de compra del billete</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Pérdida de capacidad para acceder a determinados descuentos según el método o la pauta de compra
<p>Acuerdos con otras compañías de transporte: <i>Billetes combinados avión-tren y avión-bus</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual:</p> <p><i>No existe diferenciación en las condiciones aplicadas a los pasajeros</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mayores precios del billete de transporte combinado · Menor variedad de servicios de transporte

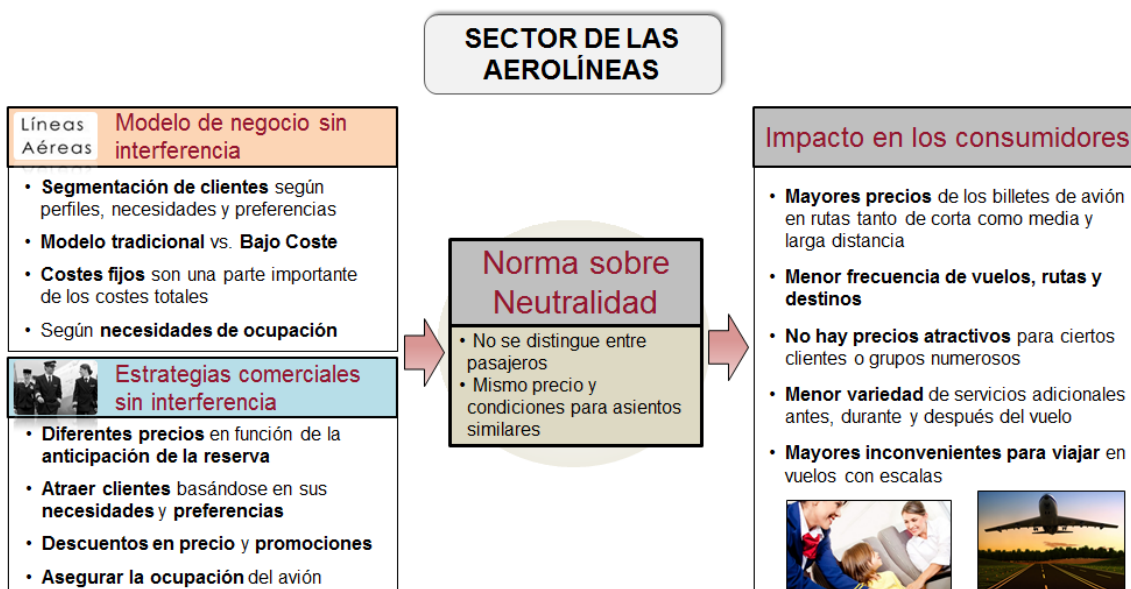
<p>Descuentos y servicios especiales a pasajeros en vuelos de conexión:</p> <p><i>Descuentos en el precio para vuelos de conexión</i></p> <p><i>Servicio integrado de transporte de equipaje facturado y entrega de tarjeta de embarque</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual:</p> <p><i>No existe diferenciación en el trato dado a los pasajeros o en el precio de los billetes, independientemente del trayecto (directo o con escalas)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mayores precios del billete en trayectos con escalas · Menor número de rutas y de destinos disponibles · Mayores inconvenientes para transportar el equipaje facturado, cuadrar horarios para acortar tiempos de espera o disponer de los documentos necesarios para volar
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Principales resultados y conclusiones

Si se impusiera una norma sobre neutralidad en el sector de las aerolíneas las aerolíneas perderían la capacidad de ofrecer descuentos en precios, promociones especiales o servicios adicionales al transporte en avión o en otros servicios de compañías turísticas, hoteleras o de transporte con las que mantienen acuerdos.

Las aerolíneas tendrían entonces un menor número de instrumentos para gestionar de manera eficiente la ocupación de sus aviones, lo que haría aumentar sus riesgos operativos. Así, las aerolíneas requerirían retornos sobre la inversión superiores para compensar este riesgo de manera que necesariamente tendrían que aumentar sus precios. Como consecuencia, los clientes dispondrían un menor acceso al transporte aéreo y el mercado se cerraría para algunos de ellos.

Figura 2: Resumen de aplicación de la “norma sobre neutralidad” en el sector de las aerolíneas



2. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS

El sector del transporte aéreo es un importante generador de riqueza y empleo en España. En 2013 este sector representó el 7% del PIB español y, según el INE, se estima que da trabajo a 39.500 personas en nuestro país. Según cifras oficiales¹, en 2013 cerca de 195 millones de pasajeros tomaron vuelos en los que al menos uno de los aeropuertos era español. Un 56,8% de estos pasajeros se decantaron por volar con compañías llamadas de bajo coste² (de ellos un 21,8% fueron pasajeros nacionales), mientras que el 43,2% restante eligió compañías convencionales (con un 40% de pasajeros nacionales). A nivel mundial, los datos muestran que el 56% de los viajeros tomó un vuelo por motivos de ocio, el 30% lo hizo para visitar a amigos o familiares, y el 14% restante lo hizo por motivos profesionales.

En 2013, las aerolíneas que forman parte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo³ tuvieron un volumen de negocio de 9.200 millones de euros, una ocupación media de sus aviones del 80% y su margen de beneficios promedio fue de un 1,5%, aunque con grandes variaciones entre países.

i) Descripción del modelo de negocio, análisis del mercado relevante y de los perfiles de clientes

Las compañías aéreas son empresas que proporcionan servicios de transporte. Dentro del segmento de aviación comercial, las aerolíneas proporcionan servicios que van desde la simple venta del billete, incluyendo o no facturación de equipaje, hasta servicios de catering durante el trayecto o servicios complementarios, como embarque prioritario, elección del asiento o traslado desde / hasta la terminal.

El **modelo de negocio** en el sector de las aerolíneas comerciales ha estado sometido a grandes cambios desde su liberalización a nivel de la UE en 1997. Actualmente las aerolíneas utilizan generalmente un gran número de estrategias comerciales que persiguen maximizar el nivel de ocupación de sus aviones y optimizar el tiempo de utilización de los mismos, buscando evitar en la medida de lo posible que se queden asientos desocupados o aviones en tierra, con la finalidad de cubrir los elevados costes fijos que tienen que afrontar las empresas que operan en el sector.

Las aerolíneas buscan alcanzar estos objetivos analizando el perfil de sus clientes –y aplicando una gran variedad de prácticas de diferenciación–, evaluando las rutas

¹ Ministerio de Fomento. Datos del transporte aéreo en España.

² Son compañías de nueva generación que se diferencian de las compañías tradicionales al ofertar billetes más baratos que estas. Este concepto se explicará más adelante.

³ La IATA, por sus siglas en inglés, está formada por más de 250 compañías aéreas que representan el 84% del tráfico aéreo mundial.

comerciales en las que operan y estableciendo alianzas estratégicas con otras compañías.

Asimismo, la llegada de nuevos entrantes y el proceso de fusiones y adquisiciones de las compañías tradicionales han llevado a un mercado de gran especialización – tanto por clientes como por destinos–de fuerte competencia.

La **estructura de la oferta** en el sector de la aviación comercial se caracteriza por la existencia de aerolíneas con características heterogéneas. El número de compañías que operan en una determinada localización suele depender de la importancia estratégica que tenga dicha área para el sector turístico o los negocios, y del tamaño del mercado. El mercado objetivo varía, por lo general, en función del tamaño de la compañía y puede ser delimitado por: la categoría del vuelo (ámbito geográfico de la ruta, duración, etc.), el tipo de cliente (de ocio o de negocios) y la integración de la aerolínea en una compañía de servicios de transporte o turísticos. Así, dependiendo de su influencia geográfica y del tamaño de la red de rutas que operan podemos distinguir varios tipos de compañías, aunque algunas pueden pertenecer a varios de ellos:

- a) **Aerolíneas regionales.** Las compañías incluidas en esta categoría disponen de aviones de tamaño reducido, operan en rutas cortas y con altas frecuencias. La mayor parte de las aerolíneas llamadas de bajo coste se incluyen en este grupo.
- b) **Aerolíneas de red.** Estas empresas disponen de una flota amplia y diversa, sus rutas combinan vuelos de corta, media y larga distancia y disponen de una red organizada por hubs (aeropuertos de conexión). Este grupo incluiría a las aerolíneas de bandera (compañía aérea nacional más relevante en un país).
- c) **Aerolíneas de gran escala.** Son compañías que disponen de aviones de gran capacidad, realizan vuelos de larga duración y operan de forma transcontinental en los principales aeropuertos internacionales

Asimismo, el desarrollo de compañías de bajo coste y el proceso de fusiones y adquisiciones ha llevado a un mercado de gran especialización –tanto por clientes como por destinos– y a una fuerte competencia. En este mercado podemos distinguir:

- I. **Modelo tradicional.** Englobaría a las compañías de red y de gran escala. Su negocio principal es la venta de billetes de avión y el ingreso generado por los mismos. Anteriormente, estas aerolíneas disponían de grandes estructuras, pero las dificultades asociadas a su mantenimiento llevaron a muchas de ellas a realizar procesos de reestructuración o a integrarse en grupos aéreos mayores, evolucionado hacia un modelo de negocio híbrido entre la situación anterior y los servicios de bajo coste o, directamente, creando sus propias filiales. Ejemplos del proceso vivido son: Air France-KLM o Iberia-BA-AA, que además se posicionó en el segmento de bajo coste con su filial Iberia Express.
- II. **Modelo bajo coste.** Englobaría a las compañías regionales. Una parte

importante de sus ingresos, al contrario que las aerolíneas tradicionales, proceden de la venta de servicios adicionales al billete de avión como, por ejemplo, facturación de maletas, reserva de asientos, seguro de viaje, catering, productos de boutique, etc. Algunas de las prácticas que emplean estas compañías para mantener sus niveles de competitividad en el sector son: ausencia de intermediarios para los procesos de compra-venta de billetes y servicios complementarios (empleando páginas web propias), maximización del uso de sus activos fijos (aumento de la frecuencia de vuelos) y ahorros operacionales (operan en aeropuertos alejados, realizan los embarques y desembarques en pista o utilizan una flota de aviones homogénea). Su entrada en el mercado provocó una bajada significativa de los precios de los billetes y un aumento de las frecuencias y del número de pasajeros⁴. Algunos ejemplos de este tipo de aerolíneas podrían ser EasyJet, Ryanair y Vueling.

Por otra parte, entre **los intermediarios** que operan en el sector podemos distinguir:

- **Operadores turísticos.** Son turoperadores y agencias de viajes. Estas empresas actúan como clientes finales, demandando asientos para incluirlos en sus paquetes vacacionales que serán adquiridos posteriormente por clientes finales. Estos operadores establecen generalmente acuerdos con las aerolíneas para reservar un determinado número de asientos. Al hacer esto, los operadores pueden obtener descuentos en precios. En ocasiones, los operadores se encuentran integrados verticalmente en grandes compañías turísticas, como es el caso del grupo TUI AG.
- **Portales online de comparativa y venta de vuelos.** Son empresas minoristas que venden billetes de avión principalmente a los clientes finales. La relación entre las aerolíneas y los portales online se articula de dos formas. Por un lado, están aquellas plataformas que venden billetes de terceros con un suplemento, que desde las aerolíneas se entiende como una compensación dado que el cliente deja de utilizar sus mecanismos de reserva. Por otro lado, están los buscadores que, una vez seleccionada la oferta, remiten al cliente a la web de la aerolínea. En este caso no hay contraprestación económica, pues se sobreentiende que es un acuerdo *win-win*. Podría existir un tercer caso en el que las aerolíneas faciliten asientos a los portales online a un precio inferior al que ellas ofertan, lo que permitiría a estas compañías incluir posteriormente un margen de intermediación en dicho precio como compensación por sus servicios. Estos portales también obtienen ingresos procedentes de las comisiones aplicadas a las empresas por ofrecer servicios combinados (e. g. vuelo + hotel o vuelo + vehículo) y por la publicidad online.



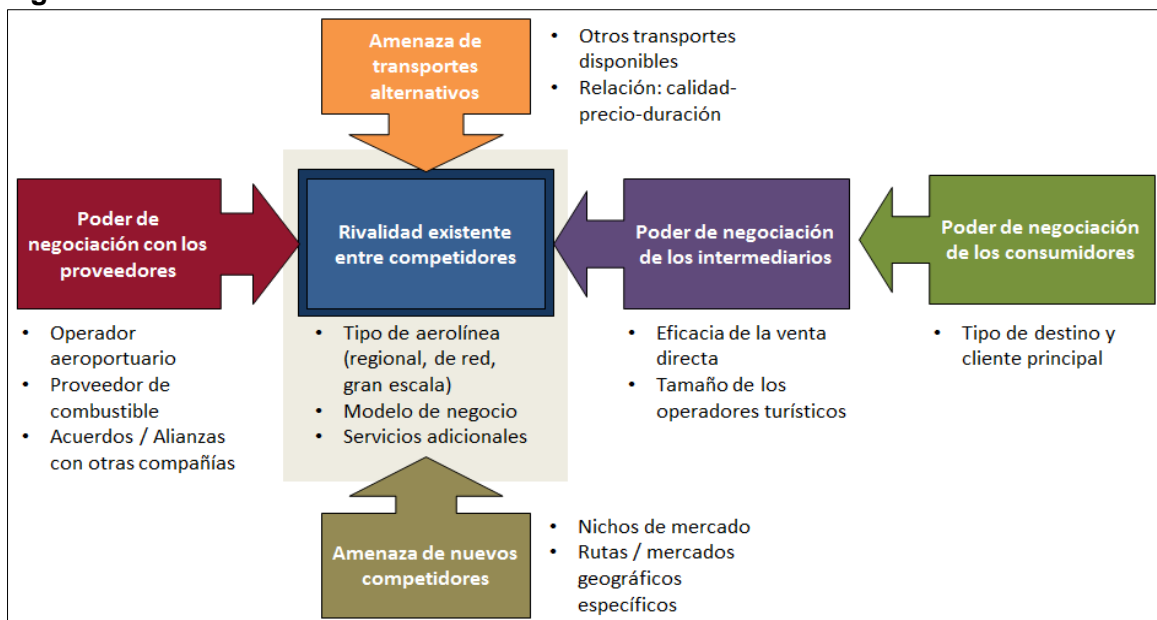
⁴ AENA. Estadísticas de evolución del tráfico.

Por su parte, los **clientes de las aerolíneas** se segmentan tradicionalmente de dos tipos: clientes de ocio y de negocios. Estos dos perfiles se pueden distinguir con facilidad, ya que generalmente presentan pautas de viaje diferenciadas. Por ejemplo, los clientes de negocios, por lo general, disponen de menor flexibilidad para posponer o cancelar su viaje y conceden una importancia mayor a la rapidez, puntualidad y conectividad del transporte aéreo. En este sentido, una de las variables fundamentales para la elección de una aerolínea es el precio, existiendo otras variables como frecuencias horarias, localización del aeropuerto de destino, servicios adicionales prestados, o grado de atención al cliente por parte de la aerolínea.

El sector de las aerolíneas comerciales tiene barreras a la entrada elevadas, lo que significa que los nuevos competidores tienen mayores dificultades para entrar en el mercado y operar en aeropuertos de referencia. No obstante, la limitación más importante radica en la necesidad de alcanzar una escala suficiente para ser capaz de competir con las principales empresas del sector, para lo cual es necesario realizar una inversión considerable en flota aérea, bien sea través de la compra directa o de su arrendamiento.

Cada aerolínea fija sus rutas comerciales en función de su estrategia de negocio y de los flujos de pasajeros de los países donde opera. Esto no excluye alianzas estratégicas entre compañías para facilitar las conexiones aéreas, cubrir rutas de larga distancia y reducir costes de provisión del servicio. Ejemplos son *Oneworld* o *Sky Team*.

Figura 1. Determinantes de la rentabilidad en el sector de las aerolíneas.



Fuente: IATA (2011) y elaboración propia.

ii) Función de maximización de ingresos y costes

Las compañías aéreas ofrecen sus servicios a clientes finales y turoperadores. Los clientes finales son principalmente turistas y personas en viaje de negocios. En términos económicos, la optimización de los niveles de ocupación de los aviones permite cubrir los costes fijos de las aerolíneas y conduce a la maximización de sus beneficios.

La principal fuente de ingresos del sector aéreo procede de la venta de billetes de avión. El precio de estos billetes suele depender de la clase en la que viaje el pasajero. Tradicionalmente, las clases aéreas se han dividido en tres: turista, *business* o preferente y primera – aunque algunas aerolíneas las denomina de manera distinta -. La primera clase ofrece un mayor número de servicios, y puede llegar a costar varias veces más que el asiento en clase turista por el mismo trayecto. La clase *business*, intermedia entre la primera y la turista, ofrece también servicios adicionales a sus viajeros frente a la clase turista.

Las compañías aéreas también perciben ingresos sustanciales por la facturación de equipaje y servicios relacionados, tanto antes como durante el vuelo. Algunos de los servicios complementarios que habitualmente proponen las aerolíneas son: la reserva de asientos, la posibilidad de recibir los datos del vuelo vía SMS, servicios de aparcamiento de bajo coste, el traslado desde/hasta la terminal, seguro de viaje, compra de tickets para servicios de ocio en el lugar de destino, entre otros. Estos se suelen cobrar de forma separada al precio del vuelo y su venta permite, por tanto, ajustarse de forma más precisa y adecuada a las necesidades del cliente.

Los principales costes proceden de la explotación del negocio (combustible, mantenimiento y financiación de aviones, gastos de personal, etc.), de las campañas de marketing en medios físicos y online y de las tasas que las aerolíneas tienen que pagar al gestor aeroportuario por operar en la terminal. Así, los operadores aeroportuarios cobran tarifas por servicios de tránsito aéreo en el aeródromo, seguridad y prevención, utilización de infraestructuras (mostradores de *check-in*), estacionamiento (hangares y almacenes), utilización de pasarelas, manipulación de mercancías, etc. En ocasiones el importe de estas tasas – que normalmente aparece desglosado en el precio que pagan los clientes – puede incluso superar el precio del billete. Se puede interpretar que no son costes propiamente dichos, sino que las aerolíneas actúan como recaudadoras del aeropuerto.

En general, los costes fijos representan un elevado porcentaje de los costes totales, y suponen una importante barrera de entrada al sector del transporte aéreo de viajeros.

3. ANEXO II: PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias utilizadas para el sector de las aerolíneas

- Ajuntament de Barcelona (2013). *Transporte Aéreo. Informe Sectorial 2013*.
- Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo (2011). *Datos y cifras*.
- Comisión Europea. (2011). Libro Blanco del Transporte. *Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte*. Dirección General de Movilidad y Transportes.
- Comité de Regulación Ferroviaria y Aeroportuaria (2013). *Informe de supervisión sobre la propuesta de modificación tarifaria de AENA Aeropuertos S.A. para 2014*.
- CNMC (2014). *El sector aeroportuario en España: Situación actual y recomendaciones de liberalización*. E/CNMC/0002/14.
- CNMC (2014). *Resolución por la que se aprueba la propuesta de modificación tarifaria de Aena, S.A. para 2015*. INF/DTSP/0002/14.
- Copenhagen Economics (2012). *Airport Competition in Europe*.
- Diario El Mundo (2013). *¿Cómo se fija el precio de los billetes de avión?*
- Fundación de Estudios de Economía Aplicada (2012). *La competencia en el mercado español de transporte aéreo*. Observatorio de Transporte Aéreo. Cátedra Fedea-Abertis.
- Hermes Management Consulting (2013). *Corporate Travel Management in Western Europe: Opportunities and Challenges*.
- Hosteltur (2014). *Los modelos de negocio híbridos invaden las rutas de corto y medio radio*.
- Hosteltur (2013). *Tendencias del turismo en 2013: ¿hacia dónde vamos?*
- IATA (2014). *Annual Review*.
- IATA (2013). *Airport Competition*. Economics Briefing nº 11.
- IATA (2011). *Vision 2050*.
- Linklaters (2014). *Set to revive. Investing in Europe's Infrastructure*.
- Ministerio de Fomento. Estudios y Publicaciones. *Principales datos del Transporte Aéreo en España en 2013*. Consultado en: <http://www.fomento.gob.es/>
- Moreno Izquierdo, L. (2013). *Estrategias de fijación de precios de las aerolíneas de bajo coste*. Tesis Doctorales. Universidad de Alicante.
- Observatorio del transporte y la logística en España: http://observatoriotransporte.fomento.es/OTLE/lang_castellano/

- Turespaña (2014). *Comparativa: Compañías Aéreas de bajo coste y compañías aéreas tradicionales*.
- Solchaga Recio & asociados (2013). *Expediente sancionador 404/12 Servicios Comerciales AENA*.

Sitios web

- Aireuropa: <https://www.aireuropa.com> (Consultado el día 05/02/2015).
- Brussels Airlines: <http://exchangestudent.brusselsairlines.com/es/index.aspx>
- Easyjet: <http://www.easyjet.com> (Consultado el día 05/02/2015).
- Iberia: <http://www.iberia.com/es/> (Consultado el día 05/02/2015).
- Iberiacards: <https://www.iberiacards.es/> (Consultado el día 05/02/2015).
- Mirayvuela.es. *Diez mandamientos para volar barato*.
- Ryanair: <http://www.ryanair.com> (Consultado el día 05/02/2015).