M-1382
Marzo del 2021

El fin del fundamentalismo *low cost*: la interrupción de la COVID-19

Alex Cruz
José Luis Nueno

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Introducción

La era posdesregulación de la aviación comercial fue apasionante para todas las empresas del sector, sobre todo en Estados Unidos y Europa. Surgieron nuevos actores –otros desaparecieron– y la consolidación empezó a influir significativamente en las fuerzas del mercado, aunque no de la misma forma en todo el mundo. Las sucesivas solicitudes del Capítulo 11, así como las posteriores fusiones acometidas por las tres aerolíneas más importantes de Estados Unidos (American, United, Delta), propiciaron una concentración del mercado que, junto con Southwest, copó casi el 70% de los asientos disponibles. En Europa, tres grandes grupos (Lufthansa, Air France-KLM, IAG) se sumaron a dos *low cost* o compañías de bajo coste de gran crecimiento, Ryanair y EasyJet. Michael O'Leary, CEO de Ryanair, llegó a vaticinar que solo quedarían unos pocos grupos: al principio dijo que cuatro, pero más tarde aumentó la cifra a cinco. En Asia y Oriente Medio, las tasas de crecimiento económico y los gobiernos siguieron respaldando a compañías de bandera muy deficitarias (Air India, Philippine Airlines, Garuda, El Al), gigantes consolidados (JAL, Singapore Airlines, Turkish) y grandes proyectos nacionales (las aerolíneas chinas, Emirates, Qatar), mientras que unas cuantas *low cost* crecieron a escala regional (Air Asia, Air Arabia).

Pero el grueso de los aviones, rutas, ingresos y costes del transporte aéreo corresponde al corto radio, es decir, los vuelos de menos de tres horas. Además, se trata de un segmento en el que la dinámica del mercado ha evolucionado mucho para los dos tipos principales de compañías aéreas: las tradicionales y las *low cost*.

Caso preparado por los profesores Alex Cruz y José Luis Nueno. Marzo del 2021.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Copyright de esta traducción © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 12/3/21

Un modelo no apto para todos

Históricamente, las tradicionales no han obtenido beneficios en sus operaciones de corto radio. En no pocas ocasiones, los consejos de estas compañías se han asesorado para corregir esos malos resultados. Ha habido muchos intentos de reducir los costes estructurales e incluso de crear filiales de bajo coste. La mayoría han fracasado. Aunque estas aerolíneas atraen a los pasajeros que pagan las tarifas más altas gracias a su propuesta de producto de largo radio y al hecho de que operan desde aeropuertos principales, su base de costes ha impedido rentabilizar las filiales. Suelen tener muchos tipos de aviones y clases de servicio, complejos sistemas de distribución de billetes y plantillas más sindicalizadas, además de continuar con las prácticas de gestión heredadas, o todavía activas, de las compañías estatales. Aun así, hans seguido operando estos vuelos con pérdidas para alimentar su red de largo radio. Algunas han tomado medidas para reducir su base de costes, como crear instrumentos de arbitraje laboral (Iberia Express, SAS Ireland), simplificar la flota, cambiar los equipos directivos, etc. Pero la más generalizada ha sido una reducción minuciosa de la cartera de productos y servicios. Suele ser más fácil de implementar, ya que consiste básicamente en la supresión de ciertas ventajas de muchas de las tarifas mediante un proceso, la desagregación, ahora sí bien acogido. Tras introducir tarifas básicas que solo cubren el "derecho al transporte" en un vuelo determinado, incorporar infinidad de opciones de pago –como la elección de asiento o el equipaje– y crear nuevos niveles de tarifas, las aerolíneas tradicionales han podido ofrecer precios más competitivos. Sin embargo, los consumidores nunca han aceptado lo que perciben como una degradación del servicio, independientemente de la tarifa pagada. Siempre esperan más por menos, especialmente de estas compañías.

El reto de las *low cost* era completamente diferente. Su propuesta de producto, desde el principio espartana pero de precio muy atractivo, ha reportado unos márgenes de beneficio récord a la mayoría de estas compañías. Su modelo inicial incluía asientos sin asignar y el pago de una tarifa adicional por equipaje, catering, embarque prioritario y hasta por llamar a su *call center* o utilizar los mostradores de facturación. Pero cuando su crecimiento comenzó a agotar la demanda potencial de los aeropuertos regionales (como dijo un directivo del sector: "¿Quién no ha aprendido geografía europea mirando el mapa de destinos de Ryanair y Wizz Air?"), se fijaron en los aeropuertos principales. Sus limitaciones de capacidad presentaban un abanico de oportunidades, desde los aeropuertos "cerrados" (Londres-Heathrow, Ámsterdam, Nueva York-Kennedy, Tokio-Haneda) hasta los "parcialmente abiertos" (Frankfurt, París-Charles de Gaulle, Tokio-Narita, Nueva York-La Guardia). En una conferencia, el CEO de una *low cost* europea observó que su programa de fidelización era tan singular como sencillo: el precio de sus billetes. Los pasajeros que pagan tarifas más altas en los aeropuertos principales les brindaban la posibilidad de obtener mayores ingresos. Así fue como el fin del fundamentalismo *low cost* empezó a cobrar forma.

Las *low cost* introdujeron lentamente nuevos servicios y los reagregaron en tarifas más altas que emulaban las de las tradicionales. Por primera vez, las más "fundamentalistas", como Southwest, Ryanair y Air Asia, ofrecieron asientos asignados, tarifas flexibles y servicios prioritarios. Algunas avanzaron aún más rápido (JetBlue, Southwest) al incorporarse a los sistemas de distribución global para ampliar sus canales de venta.

Mientras las compañías tradicionales desagregaban y las *low cost* reagregaban, surgió un nuevo modelo de corto radio que se situaba entre ambos tipos de aerolíneas. A las puertas de 2020, apenas unos pocos valientes de ambos segmentos se mantenían fieles a su línea de producto. Por un lado, aparecieron las *ultra low cost*, lideradas por las participadas del fondo de capital

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

riesgo estadounidense Indigo Partners: Wizzair, Volaris, Jetsmart y Frontier. Incluso Ryanair se encontró con que tenía desventajas de coste y una menor productividad respecto a su nuevo gran rival, Wizz Air. Por otro lado, las aerolíneas de Oriente Medio seguían resistiéndose al reto de la desagregación, aunque ya se veían algunas grietas.

Después, inesperadamente, la peor crisis que jamás haya sufrido el sector estalló con toda su fuerza en el primer trimestre de 2020. Ante la súbita caída de la demanda de pasajeros, se aparcaron los modelos y las tendencias comerciales al entrar en modo supervivencia todas las compañías y sus proveedores. Se revisaron inmediatamente las iniciativas e inversiones en el transporte de pasajeros; se pospusieron y renegociaron las entregas de aviones; decenas de miles de trabajadores perdieron su empleo; se suspendió la expansión de los aeropuertos; y aumentó la intervención gubernamental. Todo ello en un contexto de gran incertidumbre por cómo y cuándo evolucionaría la curva de la recuperación.

En este caso analizamos las tendencias pre-COVID-19, el impacto de la pandemia en los modelos existentes y las tendencias pos-COVID-19 del sector aéreo. Con todo, dejamos claro que los aspectos fundamentales de la democratización de los viajes en avión, sobre todo en el corto radio, siguen intactos. Tras una "breve" interrupción, el sector continuará siendo un juego de costes donde las *low cost* ágiles y muy rentables compiten con las aerolíneas, normalmente menos rentables, que sacan partido de su red de largo radio y sus programas de fidelización.

El sector aéreo antes de la pandemia

Al empezar 2020, el sector no estaba en mala forma. La IATA preveía unos beneficios de 29.300 millones de dólares para ese año tras un 2019 razonablemente positivo en cifras agregadas. La mayoría de las compañías aéreas hacían nuevos pedidos o renovaban su flota e invertían en nuevos productos y plataformas tecnológicas, mientras que los inversores habían empezado a recobrar su fe perdida. Incluso Warren Buffet había vuelto a invertir en las grandes aerolíneas de Estados Unidos tras criticar el sector durante años.

Nuevas tendencias desde el punto de vista del consumidor

Por un lado, las *ultra low cost*, sobre todo las de Indigo Partners (Volaris en México, Frontier en Estados Unidos y Wizz Air en Europa) empezaban a crecer y, lo que es más importante, a tener una perceptible ventaja de coste respecto a las *low cost* consolidadas, como Ryanair, EasyJet o Southwest. El prefijo "ultra" ya se había aceptado como calificativo de las compañías cuyos costes eran aún menores que los de las *low cost*. Aunque estas aerolíneas seguían centrándose en los aeropuertos y mercados secundarios, su red crecía rápidamente. Además, se posicionaban como "fundamentalistas" del producto, ya que no necesitaban atender los mercados de tarifas más altas.

Por otro lado, continuaba el experimento del largo radio de bajo coste, liderado a escala global por Norwegian. La compañía había adquirido una gran flota de Boeing 787 –tras un proceso de entrega muy caro–, con los que volaba desde numerosas ciudades europeas a Estados Unidos, primero a aeropuertos secundarios y después a los principales. Londres-Gatwick se convirtió en su principal aeropuerto de largo radio, desde donde llegó a operar hasta cuatro vuelos diarios a Nueva York. Sin embargo, los resultados no acompañaron y la operación nunca dio visos de ser rentable. Por su parte, Air Asia X siguió creciendo, aunque de forma menos agresiva, en los mercados asiáticos de más de seis horas. Pero, al igual que Norwegian, no era rentable. Otros

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post