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

Instituto Internacional
San Telmo

PI-177

Do Not Copy or Post

VUELING: EL *LOW COST PREMIUM*

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martinez Jiménez, con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Silvia Rodriguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

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

Do Not Copy or Post

Esta documentación ha sido redactada gracias a las aportaciones de los que constituyen el Fondo de Desarrollo Académico del Instituto Internacional San Telmo, compuesto en junio de 2017 por: ABADES, ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ, ALTIUS ABOGADOS, ANTONIO GARCÍA DE CASTRO, ANTONIO VILLAFUERTE MARTÍN, BARTOLOMÉ ALARCÓN CUENCA, BBVA, CAJA RURAL DEL SUR, CARLOS BECA IGLESIAS, COMERCIAL NAVARRO HERMANOS, CUATRECASAS OLIVENCIA-BALLESTER, EUROSEMILLAS, COBREROS VIME, FRANCISCO BALLESTER ALMADANA, FRANCISCO GARCÍA NIETO, GRUPO DISOFIC, IBERCAJA, ISAURO LÓPEZ POLO, JORGE A. RAMOS, JUAN PALACIOS RAUFAST, JUAN PÉREZ GÁLVEZ, MANUEL ROBLES ORTEGA, PÁEZ MAKRO–PAPER, ROCÍO REINA PANIAGUA, VICENTE PUCHAL SÁNCHEZ.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

VUELING: EL *LOW COST* PREMIUM[1]

Faltaba poco para el primero de julio, una fecha señalada en el calendario de Vueling. Cada año se rememoraba el vuelo inaugural de la compañía entre Barcelona e Ibiza. En junio de 2015, casi once años después de su puesta en marcha, la empresa se preparaba para la fuerte campaña de verano. En esas fechas operaba 104 aviones, desde 23 bases, hacia 155 destinos diferentes —repartidos por toda Europa, Oriente Medio y África— y daba servicio a 24 millones de pasajeros

Vueling, que formaba parte de IAG[2] junto con British Airways[3] e Iberia[4], se había erigido como uno de los operadores líderes del sector de las aerolíneas de bajo coste, (LCC's, *Low Cost Carriers*), imprimiendo una personalidad propia al modelo. Había cerrado 2014 con unos ingresos de 1.725 millones de euros y un beneficio operativo de 141 millones de euros.

Su forma de plantear y ejecutar el negocio le había permitido afrontar los tiempos de crisis que vivía el sector sin sobresaltos; con una cuenta de resultados en beneficios, algo nada común en esos momentos, y abordando nuevas inversiones y rutas.

La compañía había sido premiada, como referente en el sector, por su capacidad de innovar en todas las áreas y crecer de forma rentable. "*Vueling nació con vocación de*

[1] Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martinez Jiménez, con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Silvia Rodriguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.
No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

[2] International Airlines Group.

[3] British Airways (BA) era en 2015 la aerolínea de bandera del Reino Unido. Tenía su sede en Waterside, Inglaterra, cerca de su principal base en el aeropuerto de Londres-Heathrow. Contaba con una segunda base en el aeropuerto de Londres-Gatwick y su tercer punto era servido a través de su filial, BA Cityflyer, con base en el aeropuerto de la ciudad de Londres. British Airways era en 2015 la mayor aerolínea con base en el Reino Unido. Tenía más de 160 destinos repartidos por 90 países.

[4] Iberia, fundada en 1927 como "Iberia, Compañía Aérea de Transporte", era la compañía de bandera española. Tenía su sede social en Madrid y cotizó en la Bolsa de Madrid desde abril de 2001 hasta enero de 2011, año en que fue sustituida por su matriz IAG, producto de la fusión con British Airways. Su principal base era el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. En 2015 volaba a 110 destinos en 40 países.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

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

Do Not Copy or Post