

## VUELING: EL LOW COST PREMIUM<sup>1</sup>

Faltaba poco para el primero de julio, una fecha señalada en el calendario de Vueling. Cada año se conmemoraba 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<sup>2</sup> junto con British Airways<sup>3</sup> e Iberia<sup>4</sup>, 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*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez, con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Silvia Rodríguez 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](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> International Airlines Group.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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.

*hacer las cosas distintas*” —comentaba Fernando Estrada, director de estrategia y alianzas—.

Álex Cruz, presidente y CEO de Vueling, comentaba:

*“La clave del éxito del modelo de Vueling radica en tener la segunda estructura de costes más baja de Europa; ofrecer un producto similar al que tienen las aerolíneas tradicionales a precios competitivos; y contar con un equipo sólido y comprometido capaz de innovar y marcar nuevas tendencias en el sector. Hemos desarrollado un modelo híbrido pionero, con productos auxiliares innovadores que son valorados por los clientes y adoptados por otras aerolíneas. Además, estamos abriendo bases fuera de España lo que nos da nuevas oportunidades de crecimiento”.*

Vueling tenía perspectivas de crecimiento. Su próximo paso era llegar a tener una flota de 200 aviones aunque, por la saturación del mercado europeo en los últimos años, consideraba que posiblemente este crecimiento tendría que alcanzarlo de manera inorgánica.

*“Aunque sabemos que nos enfrentamos a un mercado local desafiante, y que superar los 100 aviones en la flota supone afrontar un salto cualitativo en la gestión, queremos seguir creciendo a doble dígito cada año. Pero sobre todo, queremos asegurarnos de que seguimos siendo rentables y esto, en sí mismo, es un reto”* —comentaba Álex Cruz—.

## **EL SECTOR DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTE**

El modelo de negocio de las aerolíneas de bajo coste (*low cost*) se basaba en: un férreo control de costes, la oferta de tarifas de precios bajos (*low fare*) y la eliminación de aquellos servicios considerados no básicos o banales (*no frills*).

Southwest Airlines fue la pionera del sector. Inició sus operaciones en 1971 con vuelos desde Love Field (Dallas) a Houston y San Antonio. Su objetivo era claro: ofertar a pasajeros de negocios, en plena crisis energética de los 70, vuelos más baratos que el coste de realizar esos mismos trayectos en coche; gracias a su servicio *non-stop*.

A diferencia del modelo tradicional "*hub-and-spoke*"<sup>5</sup>, el modelo "punto a punto" de Southwest fue pensado para transitar por los aeropuertos secundarios (Love Field en lugar de Dallas y Fort Worth), sin conexiones y con paradas mínimas. Para facilitar la tarea y asegurarse de que todo el personal estuviera familiarizado con el

---

<sup>5</sup> Los sistemas *hub-and-spoke* proliferaron gracias al proceso de liberalización de las compañías aéreas en Estados Unidos (*Airline Deregulation Act of 1978*). El modelo de distribución *hub-and-spoke* es un sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Consiste en concentrar el tráfico en determinados aeropuertos de gran capacidad o *Hubs* que se encargan de enlazar con los de menor capacidad o importancia *Spokes*.

funcionamiento y mantenimiento, la flota estaba compuesta por un solo tipo de avión: el “Boeing 737”.

Los “mandamientos” de este modelo eran: utilización de un único tipo de flota, simplificación o eliminación de servicios “*in-flight*” (comidas, entretenimiento, etc.), uso de aeropuertos secundarios menos congestionados, venta directa a clientes, billetes electrónicos, vuelos directos sin conexiones, configuración de cabina con una única clase de servicio, ausencia de programa de fidelización, un elevado uso de sus aviones y tripulaciones mínimas.

El modelo además realizaba una minuciosa selección de los mercados; identificaba densidad y rutas de corta distancia (*short haul*) para así optimizar la capacidad y el uso de las aeronaves. Operaba en trayectos de menos de dos horas lo que permitía no pagar pernoctaciones a los empleados ni utilizar demasiado soporte técnico.

A lo anterior se añadía una agresiva estrategia tarifaria basada en la generación de ingresos auxiliares (*ancillary revenues*) por la oferta de servicios como: hoteles, alquiler de vehículos, cáterin a bordo, facturación de maletas, elección de asiento, venta a bordo...(ver Anexo 1).

En Europa, a pesar de figurar como objetivo en el Tratado de Roma, el proceso de liberalización del sector aéreo no culminó hasta 1997. A partir de ese momento, cualquier compañía aérea con licencia de la Unión Europea podía operar vuelos desde cualquier Estado Miembro a otro, con libertad para decidir sus tarifas.

La liberalización llevó asociada una privatización total o parcial de las compañías aéreas nacionales, hasta entonces propiedad de los respectivos estados. Fue un proceso complejo debido a las grandes deudas acumuladas por las aerolíneas de bandera<sup>6</sup> (*flagship carriers*). Éstas pusieron en evidencia su baja productividad, su disparatada estructura de costes y su sobrecapacidad. También dio lugar a la aparición de los operadores *low cost*.

La primera compañía de bajo coste en Europa fue Ryanair (su trayectoria se detalla más adelante) que nació gracias a la liberalización aérea entre Irlanda y Reino Unido, previa a la liberalización europea. Ryanair empezó en 1986 prestando servicio entre estos dos países y, tras la aplicación de un paquete de medidas desregulatorias del sector en 1993<sup>7</sup>, empezó a ofrecer también vuelos entre el Reino Unido y otros países de la Unión

---

<sup>6</sup> Se emplea la expresión “aerolínea de bandera” para referirse a la compañía aérea nacional más relevante de un país. El término se acuñó a mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las compañías aéreas funcionaban como empresas públicas. Los gobiernos nacionales, para intentar compensar los elevadísimos costes de inversión inicial, “pintaban” los logos y las identidades corporativas de las líneas aéreas con las banderas de sus países para distinguirlas y promover en el extranjero sus países.

<sup>7</sup> A partir de 1993 se permitía la libre circulación de operadores comunitarios pero aún existía control sobre las tarifas.