



UTN  HAEDO

Gestión Aero comercial.

El modelo de bajo costo

EL MODELO DE BAJO COSTO

Contenido:

- Tipos modelos de compañías aéreas
- El origen de las “Low Cost”
- Características principales de las compañías de bajo costo

TIPOS MODELOS DE COMPAÑÍAS AEREAS

Modelo tradicional



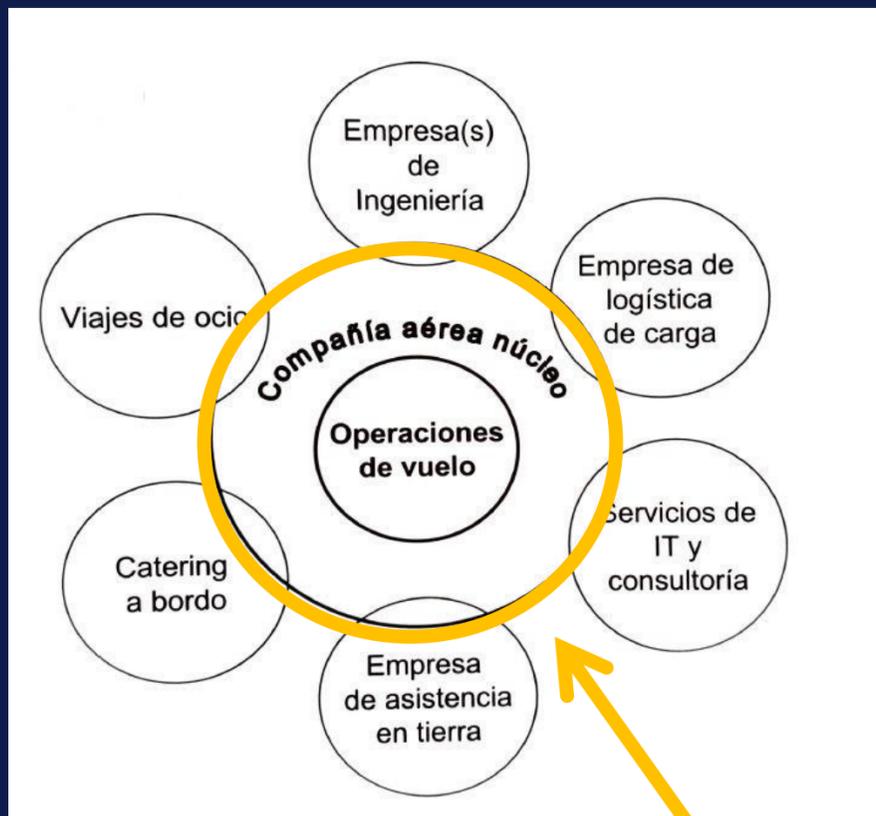
Compañía Aérea
Legacy

Modelo utilizado por las compañías aéreas tradicionales (Legacy):

- Provee internamente la mayor parte de los servicios y funciones necesarias para la operación.
- Estructura organizacional grande y compleja.
- Control directo sobre funciones críticas.
- Autonomía de operación.
- Solo una pequeña parte de los servicios se contrata a proveedores externos.
- Plantilla de empleados numerosa.

Modelo de Grupo

Modelo utilizado por las compañías integrales de aviación:



**Compañía Aérea
Grupo**

- Poseen unidades de negocio independientes relacionadas a la línea aérea.
- Enfocada en brindar servicios a terceras compañías.
- La línea aérea es un cliente mas del grupo.
- Estructura organizacional grande y compleja, pero independiente en cada unidad de negocio.

Modelo Low Cost

Modelo utilizado por las compañías de bajo costo:

- Enfocada solo en las operaciones áreas.
- Subcontrata externamente tantas actividades y funciones periféricas como sea posible.
- Estructura organizacional mínima.
- Plantilla de personal reducida.



Compañía Aérea
Low Cost

EL ORIGEN DE LAS “LOW COST”

Las líneas aéreas de “bajo costo” aparecen históricamente en un mercado desregulado o con regulaciones flexibles (liberalización de los cielos).

Algunos hitos de la aviación que establecieron la regulación del transporte aéreo:

1944: Convención de Chicago (OACI)



Estableció el marco técnico-legal para la operación de servicios aéreos internacionales

1978: Acta de Desregulación (USA)



1) Tarifas competitivas, 2) Eliminación de restricciones operativas y competencia desleal

1992: Cielos Abiertos USA-EU



Propone el fin del Bilateralismo

Laker Airways (UK):

Fundada en 1966, Laker Airways fue una de las primeras aerolíneas de bajo coste en operar en Estados Unidos.

En 1972 introdujo el DC-10 denominado “Skytrain” y en 1977 un vuelo entre Londres y New York costaba apenas U\$D 150 ida y vuelta.



Laker Airways (UK):

Con la finalidad de beneficiar la competencia entre las líneas aéreas, el Senado de EE.UU. emitió un decreto de liberalización de rutas y tarifas. Las aerolíneas bajaron sus precios para atraer pasajeros y en 1982 Laker Airways se declaró en bancarrota. La recesión de comienzo de los '80 fue un factor determinante.

Freddie Laker, fundador de Laker Airways, hizo más que vender vuelos baratos, ya que inspiró a otros emprendedores. Así, siguiendo sus pasos, Richard Branson fundó Virgin Atlantic en 1984.

Entre tanto, en Europa, EasyJet y Ryanair también deben buena parte de su existencia a la decidida apuesta de Freddie Laker.

El caso Southwest:

En 1971, Rollin King y Herb Kelleher establecieron vuelos entre Dallas, Houston y San Antonio con la compañía Southwest Airlines, la primera aerolínea bajo coste estadounidense.

- La estrategia: Ofrecer un servicio barato y confiable.
- En 1975 ya cotizaba en la bolsa de New York.
- En 1990 valía 1.000 millones de dólares.
- Para el año 2000, era la quinta mayor aerolínea de EEUU.
- Es la aerolínea estadounidense que transporta + PAX.
- Flota >800 unidades de B737 (NG y MAX).



El caso Southwest:

“No estamos compitiendo con otras compañías aéreas, estamos compitiendo con el transporte terrestre”

Herb Kelleher

Presidente y Director General de Southwest



- 1966 – Laker Airways
- 1971 – Southwest
- 1985 – Ryanair
- 1996 – Easyjet
- 1993 – Norwegian
- 1993 – Air Asia
- 1994 – Frontier
- 1996 – Delta Express
- 1998 – Go Fly (BA)
- 2000 – Buzz (KLM)
- 2000 – Virgin Australia
- 2000 – Westjet Canada
- 2000 – Lion Air
- 2001 – Jet Blue
- 2002 – Sky Airline
- 2003 – Wizz
- 2004 – Vueling
- 2006 – Volaris
- 2006 – Viva Aerobus
- 2008 – Azul
- 2012 – Viva Air Colombia
- 2018 – Flybondi
- 2018 – Jetsmart

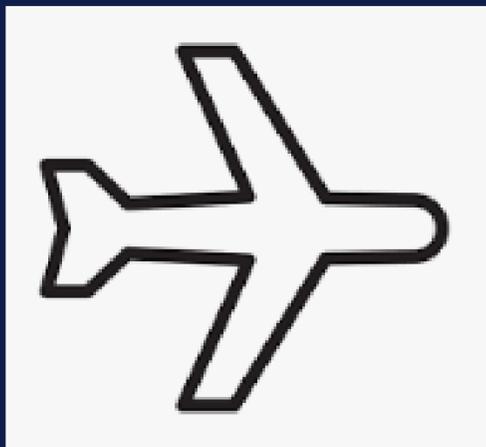


CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTO

Características Principales:

El fenómeno de la proliferación de las compañías Low Cost se vio favorecido por la liberalización del mercado interno a principio de los '90 en varios países de Europa y luego replicado en otras partes del mundo.

Básicamente, las compañías Low Cost ofrecen:



**Servicios Regulares
de corto recorrido**



**Sin
Extras**

Características Principales:

Encuestas llevadas a cabo entre los viajeros frecuentes demuestran:



Características Principales:

Tramos cortos,
punto a punto (sin
conexión)

Tarifas reducidas

Sin servicios
extras (comidas,
asignación de
asientos, etc)

Operación en
Aeropuertos
secundarios

Frecuencias
Elevadas



Requiere liberalización del
mercado interno para
establecerse

Excelente
puntualidad

Alto factor de
ocupación

Mono-flota de
clase única y alta
densidad

Mayor utilización
diaria de aeronave

Modelo
cooperativista
Personal motivado

Comparación de costos:

En la siguiente tabla se comparan costos de operación directos de compañías tradicionales y de bajo costo que operan el mismo modelo de aeronave (B737-300):

Compañía Aérea	Costes por Asiento/Milla (Céntimos de Dólar)	Índice de Coste	Etapa media (millas)	Utilización diaria (horas)	Asientos por aeronave
Delta	5,54	100	708	9,80	126
United	5,20	94	668	10,32	128
US Airways	5,04	91	698	10,00	126
Continental	4,28	77	1007	10,55	129
America West	3,91	71	701	11,85	131
Southwest	3,10	56	461	11,31	137

Costos directos de operación: Tripulación, combustible, mantenimiento, amortización y alquiler de aeronave.

Comparación de costos:

En la siguiente tabla se comparan aerolíneas, convencionales y de bajo costo, en un año de operación:

	Aerolínea 1 (Convencional)	Aerolínea 2 (Convencional)	Aerolínea 3 (Bajo Costo)
Asientos-Km ofertados (millones)	5485	3642	1800
Longitud media de etapa (Km)	529	472	764
Tamaño medio de aeronave (Asientos)	122	91	148
Factor de Ocupación (%)	67,1	58,7	69,2
Composición de Flota	4 A321 7 B737-300 5 B737-400 12 B737-500 6 Fokker 100 3 Fokker 70	5 ATR 72 10 Bae-146 17 Fokker 100 9 Fokker 50	9 B737-300
Coste por asiento-km	9,86	8,60	4,19
Índice de Coste BM=100	100	87	42

Comparación de costos:

Costos directos aerolínea de bajo costo vs. aerolínea convencional:

Categoría de Costo	Aerolínea LOW COST (p/asiento-km)	Aerolínea Convencional (p/asiento-km)	% de aerolínea convencional
1. Sueldos Pilotos y TCP	0,43	0,92	9,4
2. Combustible	0,35	0,55	5,6
3. Tasas aeroportuarias	0,55	1,20	12,1
4. Servicios en ruta	0,39	0,41	4,1
5. Mantenimiento	0,58	0,75	7,6
6. Amortización	0,02	0,26	2,6
7. Alquiler de aeronaves	0,80	1,23	12,4
8. Seguros	-	0,02	0,2
TOTAL COSTOS DIRECTOS	3,14	5,34	54,2

Comparación de costos:

Costos indirectos aerolínea de bajo costo vs. aerolínea convencional:

Categoría de Costo	Aerolínea LOW COST (p/asiento-km)	Aerolínea Convencional (p/asiento-km)	% de aerolínea convencional
9. Costos de estación	0,01	1,36	13,8
10. Tratamiento y asistencia	0,31	0,40	4,1
11. Servicios al pasajero	0,04	0,63	6,4
12. Ventas/Reservas	0,18	0,47	4,7
13. Comisiones	0,01	0,78	7,9
14. Publicidad/Promoción	0,27	0,31	3,1
15. Administración	0,17	0,44	4,4
16. Otros	0,06	0,14	1,4
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	1,05	4,52	45,8

BIBLIOGRAFIA

- El Negocio de las Compañías Aéreas en el Siglo XXI – Rigas Doganis – Ed. INECO

Muchas gracias