



# MEMORIA

---



## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

---

**Jordi Mensa Vendrell**

Ingeniería Aeronáutica

Proyecto Fin de Carrera

Tutor: Pedro Monagas Asensio

6 de junio de 2014

*A la iaia,*

*perquè ara sí que puc anar solet*

# Índice

---

Índice.....	3
Lista de figuras .....	7
Lista de tablas.....	9
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
I. Agradecimientos.....	12
II. Introducción y justificación .....	13
III. Objeto de estudio.....	16
IV. Alcance .....	17
V. Antecedentes .....	18
VI. Especificaciones técnicas.....	19
<b>1. ESTUDIO DE MERCADO: ÁFRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. África .....</b>	<b>21</b>
1.1.1. Descripción geográfica y clima .....	21
1.1.2. Demografía .....	22
1.1.3. Política y colonialismo .....	22
1.1.4. Economía y recursos.....	23
<b>1.2. MPI (Market Potential Indicator).....</b>	<b>24</b>
1.2.1. Tamaño de mercado.....	26
1.2.2. Crecimiento de mercado .....	27
1.2.3. Intensidad de mercado.....	28
1.2.4. Capacidad de consumo de mercado .....	30
1.2.5. Infraestructura comercial .....	31
1.2.6. Libertad económica .....	32
1.2.7. Receptividad de mercado.....	34
1.2.8. Riesgo del país .....	35
1.2.9. Total MPI .....	35
<b>2. MODELOS DE NEGOCIO EN AVIACIÓN COMERCIAL.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Modelo tradicional.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2. Modelo <i>lowcost</i> .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Modelo <i>lowcost Premium</i> .....</b>	<b>42</b>

<b>3. PLAN DE EMPRESA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Resumen ejecutivo.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Definición del negocio.....</b>	<b>48</b>
3.2.1. Descripción del servicio.....	48
3.2.2. Misión.....	48
3.2.3. Visión.....	48
3.2.4. Objetivos.....	48
3.2.5. Antecedentes.....	49
<b>3.3. Análisis de mercado.....</b>	<b>51</b>
3.3.1. Ghana.....	51
3.3.1.1. Descripción geográfica.....	51
3.3.1.2. Clima.....	51
3.3.1.3. Demografía y religión.....	52
3.3.1.4. Economía.....	52
3.3.1.5. Infraestructuras.....	53
3.3.1.6. Política.....	54
3.3.1.7. Relaciones exteriores.....	54
3.3.2. Análisis del sector.....	55
3.3.2.1. La aviación comercial en África.....	55
3.3.2.2. Tasas aeroportuarias.....	59
3.3.3. Mercado potencial.....	61
3.3.3.1. Área de influencia.....	61
3.3.3.2. Segmentación de mercado.....	63
3.3.4. Análisis de la competencia.....	65
3.3.5. Análisis DAFO.....	70
3.3.5.1. Análisis interno.....	70
3.3.5.2. Análisis externo.....	72
3.3.6. Conclusiones.....	75
<b>3.4. Plan de marketing.....</b>	<b>77</b>
3.4.1. Política de marca ( <i>Branding</i> ).....	77
3.4.1.1. Nombre.....	77
3.4.1.2. Logo.....	78
3.4.1.3. Colores corporativos.....	78
3.4.1.4. Eslogan.....	79
3.4.1.5. Código de vestimenta.....	79
3.4.1.6. Código publicitario y creatividades.....	80
3.4.1.7. Código visual del avión.....	82
3.4.2. Marketing Mix.....	84
3.4.2.1. Política de producto.....	84
3.4.2.2. Política de <i>pricing</i> .....	87
3.4.2.3. Política de distribución.....	89
3.4.2.3.1. Canal directo.....	89
3.4.2.3.2. Canal indirecto.....	90
3.4.2.4. Política de promoción.....	91

3.4.3.	Presupuesto del Plan de Marketing .....	95
<b>3.5.</b>	<b>Plan de operaciones .....</b>	<b>96</b>
3.5.1.	Localización de la empresa .....	96
3.5.2.	Código IATA .....	97
3.5.3.	Flota .....	98
3.5.3.1.	Elección: compra o <i>leasing</i> ? .....	98
3.5.3.2.	Tipo de avión y configuración .....	99
3.5.4.	Red de rutas.....	101
3.5.4.1.	<i>Network</i> inicial (2015).....	103
3.5.4.2.	<i>Network</i> futuro (2020).....	106
3.5.5.	Proveedores.....	111
3.5.5.1.	Mantenimiento.....	111
3.5.5.2.	<i>Handling</i> .....	111
3.5.5.3.	Combustible.....	112
3.5.5.4.	Catering .....	112
3.5.6.	Decisiones estratégicas en la operativa .....	112
3.5.6.1.	Gestión del crecimiento en Accra.....	112
3.5.6.2.	Conexiones .....	113
3.5.6.3.	Acuerdos <i>interline</i> .....	113
3.5.7.	Programación temporal del plan de operaciones .....	114
3.5.8.	Plan de impacto ambiental.....	116
3.5.8.1.	Recomendaciones aeronáuticas.....	116
3.5.8.2.	Recomendaciones domésticas .....	117
<b>3.6.</b>	<b>Plan de organización y RRHH .....</b>	<b>119</b>
3.6.1.	Organigrama .....	119
3.6.2.	Comité de dirección.....	120
3.6.3.	Estructura funcional .....	126
3.6.3.1.	Área de Dirección General.....	126
3.6.3.2.	Área Corporativa .....	127
3.6.3.3.	Área Comercial .....	128
3.6.3.4.	Área de Producción .....	130
3.6.3.5.	Área de Estrategia .....	132
3.6.4.	Políticas de Recursos Humanos.....	133
3.6.4.1.	Captación y reclutamiento .....	133
3.6.4.2.	Retribución .....	134
3.6.4.3.	Compensación e incentivos.....	135
3.6.4.4.	Evaluación del rendimiento.....	136
3.6.4.5.	Formación y desarrollo profesional.....	137
3.6.5.	Políticas operativas.....	137
3.6.5.1.	Ámbito legal.....	137
3.6.5.2.	Manual del trabajador y comunicación interna .....	138
3.6.5.3.	Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) .....	139
3.6.6.	Plantilla inicial y evolución futura.....	139
3.6.7.	Externalización de procesos .....	141

<b>3.7. Plan jurídico-fiscal</b> .....	<b>142</b>
3.7.1. Elección de la forma jurídica .....	142
3.7.2. Constitución legal de la empresa .....	143
3.7.3. Normativa empresarial.....	147
3.7.3.1. Artículo 179 de la Legislación de Empresas, 1963...	147
3.7.4. Normativa aeronáutica.....	148
3.7.4.1. <i>Air Carrier's Licence</i> (ACL).....	149
3.7.4.2. <i>Air Operator Certificate</i> (AOC).....	152
3.7.4.3. Designación Internacional .....	153
3.7.4.4. <i>Dry leasing</i> de aeronaves de matrícula extranjera..	154
3.7.4.5. IVA en aerolíneas internacionales .....	155
<b>3.8. Plan económico-financiero</b> .....	<b>156</b>
3.8.1. Plan de inversión inicial .....	156
3.8.2. Plan de financiación.....	157
3.8.3. Previsión de ingresos.....	159
3.8.4. Gastos de explotación .....	160
3.8.5. Previsión de tesorería.....	162
3.8.6. Cuenta de resultados previsional .....	167
3.8.7. Balance de situación previsional .....	169
3.8.8. Análisis de ratios.....	171
3.8.8.1. Ratios de liquidez.....	171
3.8.8.2. Ratios de la actividad.....	172
3.8.8.3. Ratios de gestión .....	173
3.8.8.4. Ratios de endeudamiento .....	174
3.8.8.5. Ratios de rentabilidad.....	176
3.8.9. Conclusiones del Plan Económico-Financiero .....	177
<b>3.9. Plan de contingencias</b> .....	<b>179</b>
3.9.1. Análisis de sensibilidad .....	179
3.9.1.1. Sensibilidad a los ingresos .....	179
3.9.1.2. Sensibilidad a los costes de explotación.....	180
3.9.1.3. Sensibilidad combinada.....	181
3.9.2. Planes de acción .....	182
3.9.2.1. Escenario pesimista .....	182
3.9.2.2. Escenario optimista .....	183
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>184</b>
4.1. Futuras líneas de trabajo.....	185
4.2. Conclusiones finales.....	186
Glosario .....	190
Bibliografía .....	191

## Lista de Figuras

Figura 1: Kilimanjaro (5.895m).....	21
Figura 2: Mapa del colonialismo africano .....	22
Figura 3: Segmentación de África según la clase de país y de ingresos en 2010 .....	23
Figura 4: Gráfico de la relación curvilínea entre las z-scores y los valores transformados.....	25
Figura 5: Tendencia de los países africanos a viajar en función de la renta per cápita en 2008 (escala logarítmica) .....	29
Figura 6: Distribución de la población por ingresos en 2010.....	30
Figura 7: Mapa representativo de valores del total del MPI.....	36
Figura 8: Evolución de la cuota de mercado mundial de las grandes alianzas aéreas y de las aerolíneas lowcost .....	40
Figura 9: Airbus A380 de Lufthansa .....	41
Figura 10: Boeing 737 de Southwest Airlines.....	42
Figura 11: Airbus A320 de Vueling Airlines .....	43
Figura 12: Evolución del Beneficio Neto de la compañía .....	47
Figura 13: Logo de Fastjet .....	49
Figura 14: Playa de la costa ghanesa con el efecto del Harmattan.....	51
Figura 15: Distribución de la población según rangos de edad .....	52
Figura 16: Geografía de Ghana con la infraestructura existente .....	54
Figura 17: Cuota de población contra la cuota capacidad aérea mundial en 2010.....	55
Figura 18: Cronología de la liberalización del Transporte Aéreo, Europa vs Africa, 2010 ....	58
Figura 19: Evolución de la oferta regional y doméstica intraafricana.....	59
Figura 20: Comunidades económicas africanas regionales .....	60
Figura 21: Evolución de la capacidad del tráfico doméstico en el aeropuerto de Accra (Ghana).....	61
Figura 22: Densidad de población africana .....	62
Figura 23: Área de influencia del Aeropuerto Internacional de Kotoka, Accra (Ghana).....	62
Figura 24: Segmentación de mercado según el motivo de compra del consumidor en las aerolíneas africanas .....	64
Figura 25: Red de rutas de Arik Air.....	67
Figura 26: Red de rutas de Aero Contractors Nigeria .....	67
Figura 27: Red de rutas de Gambia Bird .....	68
Figura 28: Red de rutas de Air Côte d'Ivoire .....	69
Figura 29: Red de rutas de Air Burkina.....	69
Figura 30: Análisis DAFO de Akwaabair .....	70
Figura 31: Evolución de la oferta regional y doméstica en el África Occidental por cada país de la región .....	70
Figura 32: Media de cuota de mercado de las LCC en los últimos 5 años .....	72
Figura 33: Evolución del precio del combustible .....	73
Figura 34: Futura línea de alta velocidad de la costa occidental africana .....	73
Figura 35: Evolución del crecimiento del PIB mundial (%) vs margen	

de rentabilidad de la industria aeronáutica mundial (%).....	76
Figura 36: Panel a la llegada del Aeropuerto Internacional de Kotoka en Accra (Ghana) ....	77
Figura 37: Logo de la compañía.....	78
Figura 38: Publicidad del segmento business .....	80
Figura 39: Publicidad del segmento étnico .....	81
Figura 40: Publicidad del segmento ocio/vacacional .....	81
Figura 41: Avión de Akwaabair vinilado .....	82
Figura 42: Interior de la cabina del avión de Akwaabair (clase Premium).....	83
Figura 43: Interior de la cabina del avión de Akwaabair (clase Economy).....	83
Figura 44: Esquema de las 4 P's del Marketing Mix.....	84
Figura 45: Objetivo de RASK de los 6 primeros años desglosado por tipo de ingreso.....	88
Figura 46: Objetivo de LF de los 6 primeros años para la Economy y la Premium Class .....	88
Figura 47: Desglose por canal y subcanal de distribución.....	89
Figura 48: Jugador del Hearts of Oak de Accra con la publicidad de Akwaabair en la camiseta.....	94
Figura 49: Aeropuerto Internacional Kotoka en 2013 .....	96
Figura 50: Imagen aérea de las oficinas de Akwaabair al lado del Aeropuerto Internacional Kotoka .....	97
Figura 51: Seat map del A319 con la configuración de 156 asientos.....	99
Figura 52: Distribución del tráfico en el aeropuerto de Accra (Ghana) .....	101
Figura 53: Rutas regionales según capacidad en el aeropuerto de Accra (Ghana).....	102
Figura 54: Rutas iniciales desde Accra (Ghana).....	103
Figura 55: Cuotas de mercado en el aeropuerto de Accra 2014 vs 2015 (Ghana) .....	104
Figura 56: Distribución de los 10 aviones en las 3 bases africanas.....	106
Figura 57: Nuevas rutas desde Accra (Ghana) .....	107
Figura 58: Rutas desde la futura base de Kumasi (Ghana).....	108
Figura 59: Rutas desde la futura base de Lagos (Nigeria) .....	109
Figura 60: Red de rutas de Akwaabair en 2020 .....	110
Figura 61: Pronóstico del crecimiento en pasajeros de Akwaabair según el mercado .....	113
Figura 62: Programación temporal del plan de operaciones.....	115
Figura 63: Aeronave excediendo los límites de polución.....	117
Figura 64: Organigrama de la empresa .....	119
Figura 65: Organigrama de Dirección.....	120
Figura 66: Organigrama del Área de Dirección General.....	126
Figura 67: Organigrama del Área Corporativa .....	127
Figura 68: Organigrama del Área Comercial .....	128
Figura 69: Organigrama del Área de Producción .....	130
Figura 70: Organigrama del Área de Estrategia .....	132
Figura 71: Evolución de la plantilla entre 2014 y 2020 por categoría.....	140
Figura 72: Distribución del personal de oficina por Área.....	141
Figura 73: Evolución del Beneficio Neto de la compañía .....	168
Figura 74: Evolución del Margen de Beneficios de la compañía.....	168
Figura 75: Evolución de la TIR en función de las variaciones del LF y del IM.....	180
Figura 76: Evolución de la TIR en función de las variaciones de las tasas y del precio del fuel.....	181



## Lista de Tablas

---

Tabla 1: Dimensiones y parámetros elegidos para el MPI .....	26
Tabla 2: Top 10 de tamaño de mercado .....	27
Tabla 3: Top 10 de crecimiento de mercado.....	27
Tabla 4: Top 10 de intensidad de mercado.....	28
Tabla 5: Top 10 de capacidad de consumo de mercado.....	30
Tabla 6: Top 10 de infraestructura comercial .....	31
Tabla 7: Top 10 de libertad económica.....	33
Tabla 8: Top 10 de receptividad de mercado.....	34
Tabla 9: Top 10 de riesgo del país .....	35
Tabla 10: Top 10 total MPI .....	36
Tabla 11: Tasas aeroportuarias del Aeropuerto Internacional de Kotoka (Accra, Ghana) ...	60
Tabla 12: Potenciales consumidores por país.....	62
Tabla 13: Potenciales consumidores según el área de influencia directa .....	63
Tabla 14: Potenciales consumidores según el área de influencia indirecta .....	63
Tabla 15: Competidores principales en las rutas iniciales .....	66
Tabla 16: Objetivos de presencia en las redes sociales .....	92
Tabla 17: Presupuesto del Plan de Marketing .....	95
Tabla 18: Flota de las Top LCC de Europa y África .....	99
Tabla 19: Características de los aviones de la familia del A320 .....	100
Tabla 20: Capacidad, Pasajeros y LF Domésticos e Internacionales de 2013 en Accra (Ghana).....	102
Tabla 21: Rutas iniciales desde Accra (Ghana).....	103
Tabla 22: Descripción de las rutas iniciales desde Accra (Ghana).....	105
Tabla 23: Nuevas rutas desde Accra (Ghana).....	107
Tabla 24: Rutas desde la futura base de Kumasi (Ghana).....	108
Tabla 25: Rutas desde la futura base de Lagos (Nigeria) .....	109
Tabla 26: Retribución del Consejo Directivo .....	134
Tabla 27: Retribución en función de la categoría del personal de oficinas .....	135
Tabla 28: Retribución en función de la categoría del personal de vuelo.....	135
Tabla 29: Equivalencias entre puntuación y % del Bonus de la evaluación del rendimiento.....	137
Tabla 30: Evolución de la plantilla entre 2014 y 2020 .....	139
Tabla 31: Coste del proceso 7 en función de la facturación anual prevista de la empresa..	146
Tabla 32: Costes de adquisición de una ACL .....	151
Tabla 33: Desembolso del capital inicial .....	156
Tabla 34: Cuadro de inversiones iniciales .....	157
Tabla 35: Características de los préstamos.....	158
Tabla 36: Cuadro de financiación .....	158
Tabla 37: Periodificación de la inversión y la financiación.....	158

Tabla 38: Previsión de ingresos.....	160
Tabla 39: Gastos de explotación .....	162
Tabla 40: Previsión de tesorería trimestral para los 10 primeros trimestres .....	164
Tabla 41: Previsión de tesorería anualizada desde 2017 a 2024+ .....	166
Tabla 42: Cuenta de resultados previsional .....	167
Tabla 43: Balance de situación previsional .....	169
Tabla 44: Fondo de maniobra .....	171
Tabla 45: Ratio de liquidez .....	171
Tabla 46: Ratio de tesorería .....	172
Tabla 47: Ratio de rotación del activo no corriente.....	172
Tabla 48: Ratio de rotación del activo corriente.....	173
Tabla 49: Período medio de cobro .....	173
Tabla 50: Período medio de pago .....	174
Tabla 51: Ratio de endeudamiento.....	174
Tabla 52: Ratio calidad de la deuda .....	174
Tabla 53: Ratio de endeudamiento activo .....	175
Tabla 54: Ratio de rentabilidad económica (ROA).....	175
Tabla 55: Inversión inicial.....	176
Tabla 56: Cash Flows anuales.....	176
Tabla 57: Inversión inicial y Cash Flows anuales con el descuento de la tasa del 15%.....	176
Tabla 58: Ratio de rentabilidad financiera (ROA).....	177
Tabla 59: TIRs calculadas a partir de sensibilidades a los ingresos.....	178
Tabla 60: TIRs calculadas a partir de sensibilidades a los costes de explotación .....	181
Tabla 61: TIRs calculadas a partir de sensibilidades combinadas .....	182

# INTRODUCCIÓN

---

- Agradecimientos
- Introducción y justificación
- Objeto de estudio
  - Alcance
  - Antecedentes
- Especificaciones técnicas



# I. Agradecimientos

---

Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración de ciertas personas a las que quiero agradecer su implicación, su ayuda y su motivación para hacer de este trabajo un proyecto del que personalmente estoy muy orgulloso.

Primero, me gustaría dar las gracias al equipo de Estrategia de Vueling Airlines por la ayuda prestada, por los buenos consejos y por toda la información que me han suministrado en la parte más técnica del proyecto. En especial quería agradecer a mis compañeros Franc, Pedro, Marcel, Marta, Nacho y Fernando.

Segundo, a mi tutor y profesor, Pedro, que desde el primer día que le propuse mi trabajo aceptó de buen grato ser mi tutor y me ha sabido dar las mejores indicaciones cuando lo he necesitado.

Tercero, a mis amigos Gonçal, David, Andreu y Marta por toda la paciencia y el altruismo que me han demostrado en el trascurso del proyecto. Sin ellos Akwaabair no tendría imagen, así que les agradezco toda su ayuda y creatividad para elaborar estos diseños tan buenos.

Cuarto, a los incondicionales, mi familia. Son el soporte básico y sin ellos no se habría gestado este proyecto. En especial a mi padre y a mi madre. Sé que para ellos es también el final de otro proyecto muy bonito, el de años viviendo para educar a sus hijos. Con certeza podrán dar por terminada esta feliz etapa empezada en 1978. Una vez más, han estado a la altura de las grandes ocasiones y a ellos les dedico este último esfuerzo.

Finalmente, quería hacer mención a Anna para agradecerle toda la paciencia, los ánimos y el cariño brindado durante estos meses. Este proyecto también es suyo. Tan solo recordarle que este proyecto es el primero de muchos y, sin duda, los mejores aún están por llegar.

## II. Introducción y justificación

---

El sector aeronáutico y más concretamente el de la aviación comercial es un sector estratégico para el desarrollo de cualquier país. Aporta turismo, aporta inversión, y lo que es más importante, aporta miles de empleos directos e indirectos.

Queda demostrado que los países con *hubs* aeroportuarios potentes son a la vez los países que más tejido económico generan y, en definitiva, los más prósperos. Todos los gobiernos quieren potenciar los aeropuertos estratégicos del país. Así, si se hace un buen estudio de mercado y un rastreo intenso de nichos de mercado aún sin cubrir, es posible encontrar oportunidades en el sector.

De esta premisa nace la idea de crear una aerolínea en África, un mercado muy inmaduro y subdesarrollado, pero a la vez lleno de oportunidades de negocio, como la que se ha encontrado en este proyecto, concretamente en Ghana.

Para la detección de oportunidades se realiza primero un estudio de mercado de África válido para cualquier sector económico. La finalidad de este análisis es ver cuáles son los países con más potencial de mercado, es decir, los que son más propicios a la hora de realizar una inversión. El estudio estadístico se hace según 18 indicadores de diferentes ámbitos: económicos, sociales, demográficos, comerciales y políticos. El resultado final es un indicador nuevo llamado *Market Potential Indicator*, una media ponderada de todas las variables recogidas anteriormente según su transcendencia. Así termina el bloque 1.

En el siguiente bloque se hace un poco de literatura acerca de los modelos de aviación comercial existentes. Toda compañía aérea debe elegir un modelo a seguir, ya sea el de aerolínea tradicional o *Full Service Carrier* (FSC), o el de bajo coste o *Low Cost Carrier* (LCC). Se presenta también un caso híbrido seguido por algunas aerolíneas como Vueling o Norwegian Air Shuttle, llamado *Low Cost premium*, que como posteriormente se explicará, es el que seguirá la aerolínea del proyecto.

El tercer bloque es el más completo de todos ya que es donde se desarrolla todo el Plan de Empresa. El Plan cuenta con 9 apartados distintos.

El primero y el segundo son el resumen ejecutivo y la definición del negocio respectivamente. Son la introducción a los distintos Planes que confeccionan este Plan de Negocios.

El tercer apartado es el Análisis de Mercado específico para Ghana y para la aviación civil africana y ghanesa. Se segmenta el mercado y se delimita el área de influencia del proyecto; de esta manera se obtiene el mercado potencial al que se puede llegar. Se complementa el análisis con un estudio de la competencia y del producto y la red de rutas que ofrecen para determinar si son competencia directa o no. Por último, se realiza un análisis DAFO completo con el que se observan las primeras conclusiones.

El cuarto apartado responde al Plan de Marketing. Se desarrolla el *branding* o imagen de la compañía: logo, eslogan, creatividades publicitarias, código de vestimenta, vinilado del avión, diseño de interiores... Todo lo relativo a la marca. El Plan contempla también un estudio de marketing mix, donde se establecen las políticas de producto, de *pricing*, de distribución y de promoción.

El quinto apartado consiste en el Plan de Operaciones de la aerolínea. Es la parte más técnica e ingenieril. En ella se explica dónde se situará la sede de la empresa, cuál será la flota que se va a utilizar, cómo será y con qué características, los proveedores que se van a contratar... Pero sobretodo, la parte más importante ya que es la que genera los ingresos, es el desarrollo del *network* o red de rutas que operará la aerolínea, todas con pata en su base de operaciones en Accra, en el Aeropuerto Internacional de Kotoka. Se explican los rasgos de cada ruta: frecuencias semanales, perfil de pasajero, competidores, cuota de mercado... Posteriormente, se plantea un *network* futuro con la proyección de crecimiento de la compañía en cuanto a rutas y en cuanto a flota. Finalmente se comentan decisiones estratégicas que debe tomar la aerolínea en el futuro, tales como empezar a realizar conexiones o signar acuerdos de colaboración con otras compañías aéreas.

El sexto apartado es el Plan de Organización y de Recursos Humanos. Se explica la estructuración de la empresa con el organigrama general y después el organigrama por cada Área de trabajo. En cada una de ellas se describen las funciones a desarrollar. Se exponen las políticas de RRHH que más afectan a los trabajadores (captación y reclutamiento o retribución entre otros). Por último se hace un cálculo de la plantilla inicial y futura.

El séptimo apartado está relacionado con las normas y las leyes que rigen a Ghana y a la aviación civil ghanesa. Se trata del Plan Jurídico-Fiscal. En él se elige la forma jurídica de la empresa y se establecen los pasos a seguir para constituirse legalmente. Más adelante se habla de normativa empresarial y de normativa aeronáutica, como la obtención de la *Air Carrier's Licence (ACL)* o el *Air Operator Certificate (AOC)*. Por último se hace énfasis en la normativa que afecta al *dry leasing* de aviones de matrícula extranjera como es el caso de esta compañía.

El octavo apartado es el que demuestra la viabilidad económica de la empresa. Es el llamado Plan Económico-Financiero. Se hace un desglose de la inversión inicial, de la financiación, y se realiza una previsión de ventas además de una estimación de los gastos de explotación. Con estas cuatro cosas se prosigue a confeccionar una previsión de tesorería, la cuenta de explotación de la compañía y un balance previsional. Para saber si el estudio es coherente y viable se hace un análisis de ratios, donde destacan el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa de Retorno Interna (TIR), fundamentales para determinar la viabilidad económica del proyecto.

El noveno y último Plan es el de Contingencias. Consta de un análisis de sensibilidad de varios parámetros para ver cómo pueden variar los ratios económicos principales con el incremento o decremento de los mismos. Se realizan sensibilidades a los ingresos, a los costes y a los dos de forma combinada. Finalmente se elaboran unos planes de acción para escenarios optimistas y pesimistas.

Se cerrará el proyecto con un último bloque de conclusiones y de sugerencias para estudios futuros.

Sólo queda comentar que este estudio intentará demostrar la viabilidad técnica, operativa y económica de una idea u oportunidad que verá la luz en unos años. Así que pónganse cómodos y sean bienvenidos al Proyecto Akwaabair, el Proyecto de Ghana y el Proyecto de África.

### III. Objeto de estudio

---

El objetivo de este proyecto es demostrar la viabilidad y solvencia económica de una aerolínea *lowcost* en África, más concretamente en Ghana, dedicada sólo al tráfico regional e internacional continental.

Este objetivo global se nutre de otros objetivos desglosados por bloque temático:

- 1) En el primer bloque el objetivo será determinar cuáles son los países africanos con más potencial de negocio
- 2) En el segundo bloque se buscará entender los distintos modelos de aviación comercial
- 3) Por último, en el tercer y último bloque principal, el objetivo será demostrar que la aerolínea es viable económicamente en su nicho de mercado



## IV. Alcance

---

En este proyecto se estudiará:

- Los países de África con más potencial de mercado, es decir, con más desarrollo económico, social y político
- Los modelos de aviación comercial existentes
- La aviación africana en comparación con la europea
- Ghana, a rasgos generales (economía, infraestructuras, clima, geografía...)
- La evolución de la aviación ghanesa
- El área de influencia del proyecto y su mercado potencial
- La competencia existente
- Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa
- El *branding* de la compañía, incluyendo la apariencia externa e interna de la aeronave
- Las estrategias de producto y de *pricing*
- Los canales de distribución directos e indirectos
- La flota de la compañía
- La red de rutas más adecuada para cubrir el máximo de demanda posible
- Los proveedores más idóneos
- Las decisiones estratégicas más relevantes de la operativa en el futuro
- La organización y la gestión de los recursos humanos
- Las leyes empresariales y aeronáuticas que afectan al funcionamiento de la aerolínea
- Las inversiones, la financiación, la tesorería, los balances de situación, la cuenta de explotación y otros temas relativos a la economía y a las finanzas de la aerolínea
- La rentabilidad total del proyecto
- La sensibilidad del modelo económico a variaciones de ciertos parámetros
- Planes de acción ante escenarios pesimistas y optimistas

Queda fuera del alcance de este proyecto:

- El estudio sobre la legislación nigeriana para una futura expansión a este país
- El estudio de la rentabilidad ruta por ruta más allá del 2015
- El estudio de la rentabilidad de las bases domésticas y regionales más allá del 2015
- El estudio sobre la gestión de los convenios bilaterales entre países

## V. Antecedentes

---

Previo a este proyecto existen diferentes estudios de alguno o varios de los temas que aquí se tratan. Del primer bloque del proyecto, en el que se realiza un estudio de mercado estadístico de África con 18 parámetros distintos, existen informes como el del Dr. Tamer Cavusgil titulado *Measuring the potential of Emerging Markets: an indexing approach* (1997) donde se detalla una metodología para determinar el potencial de mercado de cada país. En materia de carácter más general, también se ha utilizado el informe del grupo McKinsey&Company titulado *Lions on the move: The progress and potential of African economies* (2010) donde se explica la evolución, el diagnóstico y el pronóstico de la economía y la población africana.

Del segundo bloque existen varias fuentes de información que explican las diferencias entre las aerolíneas tradicionales y las aerolíneas de bajo coste. En este proyecto se quiere destacar el estudio de la consultora KPMG con título *Airline Disclosures Handbook* (2013) que hace una comparativa clara ambos modelos.

En cuanto al tercer bloque, existen multitudes de Planes de Empresa o de Negocio y cantidad de bibliografía al respecto. En este proyecto ha sido de gran ayuda un estudio que hizo la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Bogotá titulado *Plan de Negocios para el montaje de una aerolínea de bajo costo en Colombia* (2004). Aunque sean continentes distintos, la estructura del plan de empresa y de gran parte de su contenido se puede asimilar al que se tratará en este proyecto.

No obstante, no existe bibliografía específica para el desarrollo de aviación *lowcost* en África, por lo que se ha tenido que consultar información de todos los apartados por separado.

## VI. Especificaciones técnicas

---

- Los datos relativos a la oferta de las diferentes aerolíneas en los distintos aeropuertos se han obtenido de la web de la IATA mediante la plataforma SRS Analyser. Esta web ofrece una base de datos con todas las operaciones programadas que ha habido desde el año 2003 hasta el 2014 desde cualquier aeropuerto y de cualquier aerolínea del mundo. Incluye todo tipo de aerolíneas, con el desglose por alianzas o tipo de aerolínea. Permite extraer datos de asientos, de vuelos, de asientos por kilómetro ofertado (AKO), kilómetros recorridos, etapa media, etc. También permite filtrar por aeropuertos, países, continentes, alianzas, periodos... En este proyecto también se ha utilizado para graficar las rutas que operará la aerolínea en estudio, además de las rutas de los competidores
- Los parámetros socioeconómicos, políticos y demográficos se han sacado mayoritariamente del macrodocumento Excel que facilita el Banco Mundial de Datos con todos los valores de la mayoría de estos indicadores
- Para el tratamiento de datos y para el diseño gráfico del mapa geopolítico de África se ha creado una macro de Excel que según los valores representativos que se le introduzcan por cada país, colorea el mapa con las tonalidades de un semáforo
- El diseño gráfico de la aeronave en 3D del Plan de Marketing y de las distintas portadas de los bloques se han realizado mediante el programa Google SketchUp, programa gratuito de la compañía Google que permite modelar elementos en 2D y 3D.

# 1.

## ESTUDIO DE MERCADO: ÁFRICA

---

→ África

→ *Market Potential Indicator (MPI)*



## 1.1. África

Este estudio de mercado de África constará de dos partes: una primera donde se hará un enfoque global del continente, analizando su historia y su evolución económica, social y política; la segunda parte consistirá en desarrollar un método para identificar y clasificar los diferentes países del continente según su potencial de mercado y, en consecuencia, las oportunidades de negocio que presentan. De esta manera, se podrá ver cuáles son los países con más garantías para poner en marcha una nueva empresa dentro del continente africano,

### 1.1.1. Descripción geográfica y clima

África, cruzada por la línea ecuatorial y los trópicos, es el tercer continente más grande del mundo con 8.050 km de norte a sur, y 7.560 km de este a oeste.

Los polos de altitud los marcan el Kilimanjaro (5.895 m), la cumbre más alta de África (en Tanzania), y el lago Assale, situado a 155 m por debajo del nivel del mar (Yibuti).

Esta gran masa continental de 30.272.922 km<sup>2</sup> está rodeada por los Océanos Índico y Atlántico y los mares Mediterráneo y Rojo, y cercanas a sus costas hay grandes islas y archipiélagos que representan el 20,4% del total del territorio.

África es una enorme meseta cruzada por varias cuencas, con elevaciones considerables en el norte y en el este. Destaca su regularidad orográfica y notable altitud media.

Un accidente relevante es el desierto del Sahara, que ocupa la cuarta parte del territorio africano. Éste alberga las cuencas de importantes ríos como las del Nilo (segundo más largo del mundo después del Amazonas), el Congo (el segundo más caudaloso del mundo detrás, también, del Amazonas), el Níger, el Zambeze i el Orange. Además, grandes lagos salpican el continente: Victoria, Alberto, Chad y Tanganika, entre otros.



Figura 1: Kilimanjaro (5.895 m)

Fuente: [Jungletribe.com](http://Jungletribe.com)

El clima es tropical pero suavizado por la altura y la continentalidad.

Tres franjas climáticas sucesivas se repiten al norte y sur del ecuador: abarcando los climas mediterráneo, desértico, subtropical e intertropical lluvioso, así zonas de grandes precipitaciones contrastan con otras de prolongadas sequía.

África es el continente con mayor índice de insolación anual, lo cual podría haber dado origen a su nombre. África viene del griego “aphrike” que significa “sin frío”.

### 1.1.2. Demografía

África tiene una población aproximada de 1.000 millones de habitantes, que representa el 14% del total mundial. En el norte predominan los habitantes de raza caucásica, mientras que en el centro y el sur del continente predomina la raza negra.

El árabe y el francés, al igual que el inglés y el portugués son las lenguas con más hablantes potenciales y las más extendidas del continente debido a los procesos de colonización, conquista y dominación política. Se estima que existen 1700 lenguas autóctonas, la gran mayoría de incidencia tribal. Entre las lenguas autóctonas más importantes se encuentran el swahili (en Kenia y Tanzania), el oromo, el hausa y el amhárico (hablado en Etiopía).

### 1.1.3. Política y colonialismo

África no se entendería sin mencionar el colonialismo como doctrina de desarrollo de la era industrial.

En el siglo XIX el capitalismo y la revolución industrial se asentaron en Europa y necesitaban expandirse en busca de regiones que les proporcionaran materias primas y mercados. África fue un territorio que pudo proporcionar materias primas para Europa, apareciendo negocios necesarios en tiempos de la revolución industrial.

Todo gran país pretendía tener un imperio colonial. Los Imperios de la Edad Moderna no sólo explotaban el territorio, sino que pretendían establecerse de forma definitiva y pasaban a formar parte de la Corona. Sin embargo, los imperios de la revolución industrial pretendían sólo explotar el territorio, cosa que originó la carrera para el dominio de África, que se materializó en la Conferencia de Berlín celebrada el 15 de noviembre de 1884 y el 26 de febrero de 1885 donde se definió el reparto de

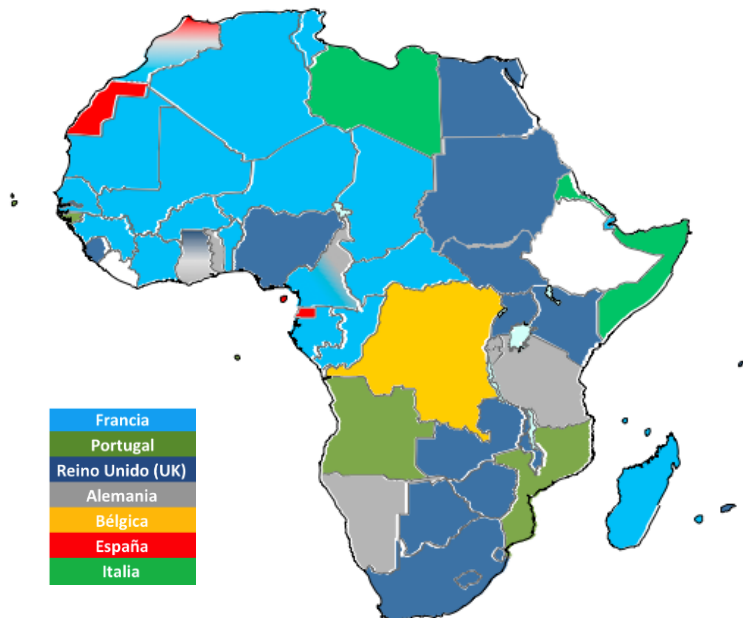


Figura 2: Mapa del colonialismo africano  
Fuente: Interna

países africanos para las potencias europeas (ver figura 2).

A partir de la II Guerra Mundial se inició el proceso de descolonización de las naciones africanas. En algunos países la independencia se consiguió de forma pacífica mientras que en otros se hizo por el uso de las armas. Entre estos últimos se destacan por sangrientas la Guerra de Independencia de Argelia entre 1954 y 1962 i la Guerra colonial Portuguesa entre 1961 y 1975.

África se organiza, actualmente, en 54 países siendo todos ellos miembros de la Unión Africana excepto Marruecos.

### 1.1.4. Economía y recursos

Como es sabido, África es rica en recursos minerales y gran parte de sus exportaciones se basan en su explotación.

Durante el régimen colonial los europeos explotaron los productos más fáciles de extraer como el oro, el marfil, las maderas y las fibras textiles, pero tras la emancipación de las colonias lo más codiciado pasó a ser el petróleo, los diamantes y la minería en general. Actualmente, la carencia de buena tecnología y de medios de comunicación eficientes dificultan la explotación de estas materias primas.

Por otra parte, el 60% de los trabajadores africanos se ocupa de actividades rurales. El 80% de las exportaciones africanas son materias primas, siendo los productos industrializados los que representan casi la totalidad de las importaciones. No obstante, sólo el 15% de los habitantes está empleado en el sector industrial y están concentradas en Sudáfrica, Marruecos, Túnez y Egipto. En la siguiente figura se observa como estos 4 países se sitúan dentro la segmentación de economías diversificadas:

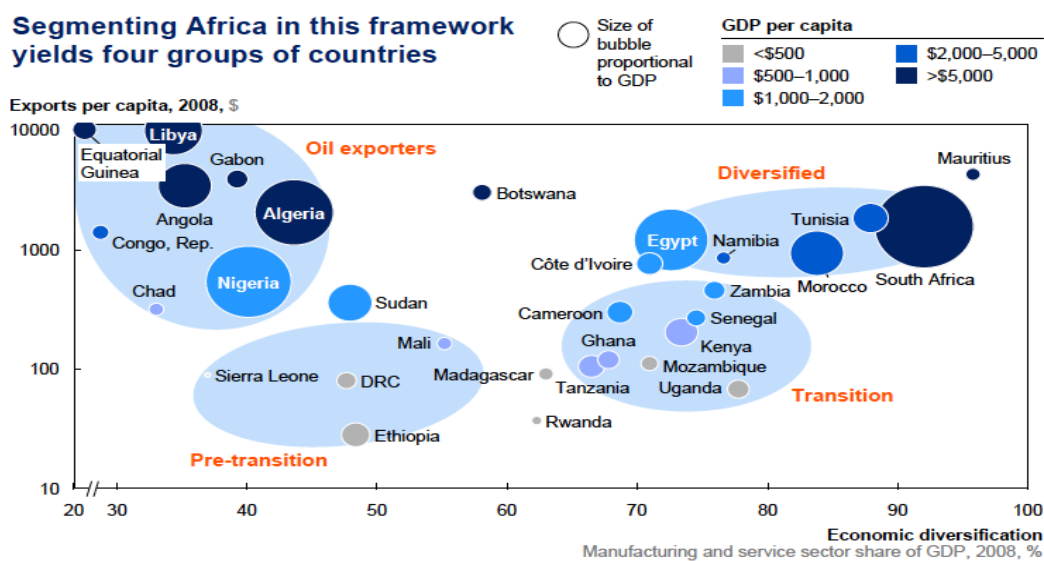


Figura 3: Segmentación de África según la clase de país y de ingresos en 2010

Fuente: McKinsey Global Institute

Esta segmentación divide a los países africanos en 4 tipos: exportadores de petróleo, diversificados, en transición y en pretransición. Para el futuro desarrollo económico de todo el continente interesaría que todos los países empezaran a situarse hacia la esquina superior derecha del gráfico, que significaría que sus respectivas economías se irían diversificando a razón de exportar todo tipo de productos.

A rasgos generales, África es el continente más pobre del planeta y su PIB representa tan sólo el 2,6% del total mundial. Es víctima de conflictos regionales, de malas vecindades, de guerras civiles y estilos de gobierno inadecuados, de epidemias, de pobreza... con muy bajos niveles de vida y de ingresos (el 50% de la población vive con menos de un dólar diario).

Afectada por enfermedades tropicales y el sida, además de con los efectos de unas colonizaciones expoliadoras, se convierte en uno de los mayores desafíos del siglo XXI para todo el continente.

## 1.2. Market Potential Indicator (MPI)

---

El sector de la aviación comercial africana es sin lugar a duda un pilar estratégico para el desarrollo económico del continente y es el termómetro por el que se pueden crear o destruir muchos lugares de trabajo. Por esta razón es interesante detectar cuales son los países que ahora mismo tienen más potencial de crecimiento dentro el continente africano a nivel global, para después poder entender las oportunidades que pueden aparecer en la aviación comercial. Con esta finalidad se estudiará un método cuantitativo con variables macroeconómicas, sociales, demográficas y políticas entre otros.

Para llevar a cabo este estudio de mercado se ha partido de un método que redactó en 1997 el profesor Tamer Cavusgil de la Universidad de Michigan (MSU), llamado "*Measuring the potential of Emerging Markets: an indexing approach*".

En este artículo, el profesor destacaba la importancia de siete dimensiones de oportunidades de mercado, con una serie de parámetros o indicadores cada una, que debían ser estudiadas detenidamente para una correcta evaluación del mercado.

Posteriormente en 2013, la misma Universidad de Michigan mediante su portal de *Business Knowledge* llamado *Global Edge*, actualizó este estudio añadiendo otra dimensión más y otros parámetros propios de esta década. De esta manera nació el MPI o *Market Potential Indicator*, una forma de poder comparar varios parámetros de diferentes magnitudes y características.

Para sacar el MPI se sigue la siguiente metodología:

- 1) Se identifican las dimensiones con las variables más representativas, es decir, aquellas que puedan dar una idea más correcta de lo que se esté midiendo.
- 2) Se pondera cada una de ellas según su importancia. Es la parte más subjetiva del método, por lo que será necesario afinar y acotar bien los distintos pesos según su relevancia.



- 3) Cada variable se normaliza según la Ley de Distribución Normal con el objetivo de conseguir puntuaciones estandarizadas (*z-scores*), tal y como marca la siguiente fórmula:

$$z = \frac{x - \bar{x}}{\sigma}$$

Donde  $\bar{x}$  y  $\sigma$  son la media y la desviación típica respectivamente.

- 4) Para facilitar la interpretación de los resultados y poder comparar cada parámetro en la misma escala, se transforman los resultados en una escala del 0 al 100 mediante una relación curvilínea, que amortigua mejor los resultados más dispares (los extremos de la muestra), tal y como se observa en la siguiente gráfica sobre la población:

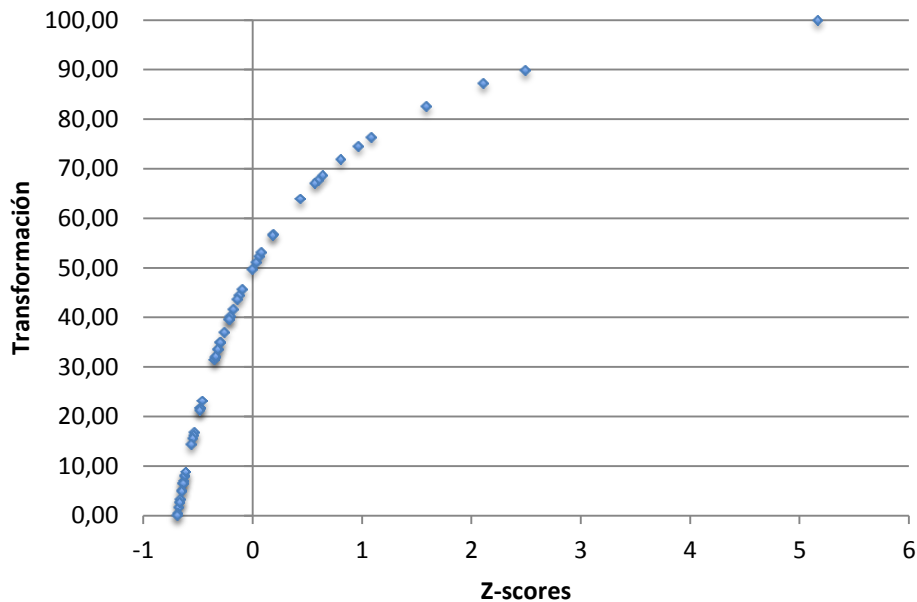


Figura 4: Gráfico de la relación curvilínea entre las *z-scores* y los valores transformados

Esta transformación se realiza a partir de la siguiente fórmula ( $t_i$  es el valor transformado):

$$t_i = \frac{z_i \cdot 50}{z_i \cdot m_i + c_i} + 50$$

Donde  $m_i$  y  $c_i$  son valores determinados según los valores máximos y mínimos de los *z-scores*:

$$m_i = \frac{\max_i + \min_i}{\max_i - \min_i} \quad \text{y} \quad c_i = \frac{\max_i \cdot \min_i \cdot 2}{\min_i - \max_i}$$

- 5) Se hace esta transformación por las 18 variables escogidas y se pondera según el criterio establecido. El resultado final será el MPI total, el cual establecerá el potencial de mercado de cada país africano.

El MPI es una herramienta de comparación muy potente, pues sirve para medir de manera cuantitativa la distancia entre los diferentes países del estudio y para tener una referencia clara y del grado de desarrollo o potencial económico del mismo. Así, a la hora de pensar donde implementar un producto o servicio, el indicador mostrará la elección más óptima, ya que se habrán tenido en cuenta muchos parámetros y estarán relativizados a la importancia que cada uno le dé a cualquier dimensión.

Finalmente, las dimensiones y parámetros elegidos son los que se pueden observar en la tabla 1 y explicados seguidamente:


	Dimensión (I)	Peso (I)	Cód.	Subdimensión (II)	Peso (II)
1	Tamaño de mercado	20%	1.1	Población	50%
			1.2	Consumo de electricidad (billones kwh)	50%
2	Crecimiento de mercado	12%	2.1	Crecimiento PIB (CAGR 2004-2012)	50%
			2.2	Ratio crecimiento de la industria (CAGR 2004-2012)	50%
3	Intensidad de mercado	14%	3.1	PIB per cápita utilizando PPA (en US\$)	75%
			3.2	Consumo privado anual per cápita (en US\$)	25%
4	Capacidad de consumo de mercado	10%	4.1	Tamaño de la clase media	100%
5	Infraestructura comercial	14%	5.1	Nº de líneas de teléfono principal (por cada 100 hab)	15%
			5.2	Nº de líneas de teléfono móvil (por cada 100 hab)	15%
			5.3	% de hogares con ordenador	15%
			5.4	% de hogares con TV	15%
			5.5	Nº de usuarios de Internet (por cada 100 hab)	20%
			5.6	% de carreteras pavimentadas (respecto total)	20%
6	Libertad Económica	10%	6.1	Índice de libertad económica	50%
			6.2	Índice de libertad política	50%
7	Receptividad de mercado	12%	7.1	Importaciones per cápita (en US\$)	50%
			7.2	Nº operaciones aeroportuarias/Densidad población (ops/(hab·km <sup>2</sup> ))	50%
8	Riesgo del país	8%	8.1	Índice de riesgo del país	100%
		100%			

Tabla 1: Dimensiones y parámetros elegidos para el MPI

### 1.2.1. Tamaño de mercado

El tamaño de un mercado es, sin duda, la variable que más peso tiene dentro de este estudio. Sin tener en cuenta las características físicas de cada país, esta dimensión consta de dos variables: la población y el consumo de electricidad (en billones de kwh). Mediante estos dos parámetros se puede observar a cuanto público y a cuanto área de negocio o urbana se puede acceder. Ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI) para más detalles.

El Top 10 resultante es el siguiente:

TOP 10 – Tamaño de mercado (20%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/20)
1	Egipto		18,36

2	Sudáfrica		17,64
3	Nigeria		16,74
4	Argelia		14,74
5	Marruecos		13,49
6	República Democrática del Congo		11,95
7	Etiopía		11,92
8	Kenia		10,86
9	Mozambique		10,62
10	Sudán		10,53

Tabla 2: Top 10 de tamaño de mercado

Una conclusión lógica que se deriva de esta dimensión es que el tamaño de mercado está estrechamente ligado a la extensión física del país. Con excepción de Kenia y Marruecos, estos países son de los 15 con más superficie de África.

## 1.2.2. Crecimiento de mercado

El crecimiento de mercado es importante de cara a ver la evolución económica del país en los últimos años. Se valoran el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) de cada país y el crecimiento de los ingresos del sector de la industria (en dólares americanos). La primera variable es la que determina la evolución de la riqueza del conjunto del país, mientras que la segunda suele ser proporcional al grado de desarrollo del mismo. Para calcular estos crecimientos se recurre a la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) entre 2004 y 2012. Ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI) para más detalles.

El Top 10 resultante es el siguiente:







TOP 10 – Crecimiento de mercado (12%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/12)
1	Angola		11,19
2	Liberia		10,46
3	Ghana		10,01
4	Zambia		9,70
5	Etiopía		8,63
6	Ruanda		8,61
7	Egipto		8,39
8	República del Congo		8,12
9	Sudán		7,61
10	Nigeria		7,51

Tabla 3: Top 10 de crecimiento de mercado

A veces el estudio de los crecimientos puede llevar a conclusiones erróneas, ya que depende de las bases con las que se estén comparando. Por ejemplo, es cierto que Liberia esté

creciendo anualmente con porcentajes superiores al 15% pero su PIB es tan pequeño (47ª posición dentro de África de los 54 totales) que estas progresiones quedan suavizadas. En el caso de Angola, que ocupa el primer lugar del *ranking* y con bastante diferencia, es debido a la explotación de sus recursos naturales como son el petróleo, el gas y los diamantes, tres de los pilares fundamentales de muchas economías del continente africano. Ghana también es un ejemplo de progreso económico en estos últimos años, con una fuerte inversión privada y una acelerada industrialización que la ha llevado a ser catalogada como una de las economías emergentes de África.

### 1.2.3. Intensidad de mercado

La intensidad de mercado da una idea del salario y el consumo per cápita de cada país. En esta dimensión se utilizan dos variables: el Producto Interior Bruto (PIB) a valores de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) per cápita y el consumo privado per cápita (todo en US\$). En cuanto a la primera variable, es la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un año, en relación a su paridad del poder adquisitivo (PPA) dividido entre la población total en ese mismo año. La paridad del poder adquisitivo es una de las formas más correctas para comparar los niveles de vida que el PIB per cápita (que tiene en cuenta las variaciones de precios). Este indicador elimina las variaciones de los tipos de cambio, de tal manera que una apreciación o depreciación de una moneda no cambiará la paridad del poder adquisitivo de un país, porque los habitantes de ese país reciben sus salarios y hacen sus compras en la misma moneda. De esta forma se consigue que una moneda tenga el mismo poder adquisitivo en cualquier parte del mundo. En cuanto al consumo privado per cápita, se ha decidido darle menos peso que el PIB per cápita ya que es un dato que aun proviniendo de una fuente fiable como es el Banco Mundial de Datos, puede tener una cierta distorsión. No obstante, sigue siendo una variable relevante puesto que muestra el gasto que realiza cada habitante del país, que al final acabará siendo el consumidor y futuro cliente. Ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI) para más detalles

El Top 10 resultante es el siguiente:



TOP 10 – Intensidad de mercado (14%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/14)
1	Seychelles		13,95
2	Guinea Ecuatorial		13,34
3	Mauricio		12,52
4	Botsuana		12,29
5	Gabón		11,72
6	Sudáfrica		11,44
7	Libia		11,39
8	Túnez		10,51
9	Namibia		9,89
10	Egipto		9,60

Tabla 4: Top 10 de intensidad de mercado

Observando este Top 10, salta a la vista que los países más pequeños y con cierto grado de industrialización o desarrollo en el sector turístico son los líderes del *ranking*. Las islas Seychelles y las islas Mauricio son un claro ejemplo de la explotación del turismo exótico, que acostumbra a ser una excelente fuente de ingresos que termina repercutiendo positivamente a la poca población de estos países. En el caso de Guinea Ecuatorial, recientemente se han descubierto importantes yacimientos de petróleo y gas natural (representado entre ambos el 97% de las exportaciones de la antigua colonia española), lo que ha hecho crecer el PIB y sobretodo el PIB per cápita. De los países considerados “grandes” en cuanto a extensión y población, destacan Botsuana y Gabón que también están explotando sus recursos naturales (en el primero los diamantes, y en el segundo también el petróleo).

Una extrapolación curiosa es la existente entre esta dimensión y la tendencia de los países africanos a viajar en función de su renta, ya que a más renta, más se consumirá en el sector aeronáutico, tal y como muestra la figura siguiente:

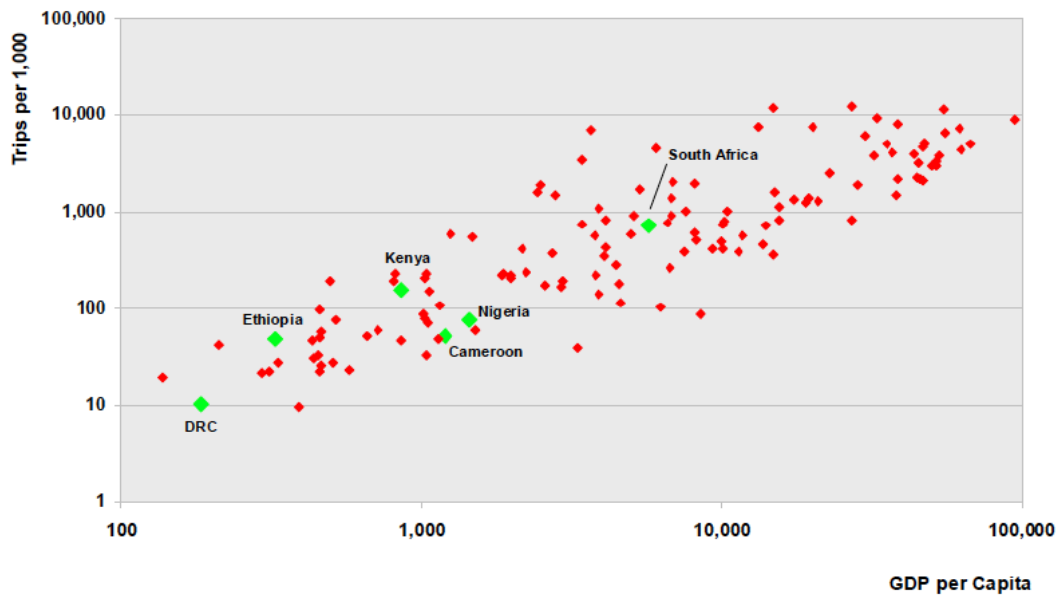


Figura 5: Tendencia de los países africanos a viajar en función de la renta per cápita en 2008 (escala logarítmica)

Fuente: ICF SH&E Aviation Consultancy

### 1.2.4. Capacidad de consumo de mercado

La capacidad de consumo de mercado tiene una estrecha relación con la primera dimensión, es decir el tamaño del mercado. Este parámetro está medido por el tamaño de la clase media en habitantes totales. Se calcula mediante los datos facilitados por el *African Development Bank*, el cual proporciona el porcentaje de la población considerada clase media, y se multiplica por el número de habitantes del país. De esta forma se consigue dar más peso a los habitantes totales, que al final van a ser los potenciales consumidores del producto. Según la fuente, se considera clase media a los habitantes que están encima del umbral de los 4\$ por día hasta los 20\$, tal y como se aprecia en la figura 6. Ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI) para más detalles.

El Top 10 resultante es el siguiente:











TOP 10 – Capacidad de consumo de mercado (10%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/10)
1	Egipto		10,00
2	Nigeria		9,43
3	Argelia		8,66
4	Sudáfrica		8,61
5	Marruecos		8,32
6	Etiopía		7,90
7	Kenia		7,81
8	Túnez		6,91
9	Ghana		6,91
10	Costa de Marfil		6,10

Tabla 5: Top 10 de capacidad de consumo de mercado

Observando la siguiente tabla, se ve como Egipto es de los países acomodados del norte de África y del continente en general, puesto que teniendo la mitad de población total que Nigeria, tiene más habitantes considerados clase media (un 32% aproximadamente, contra el 9% de Nigeria). En cuanto a los otros países listados, destaca Túnez, con casi un 46% de clase media, muy por encima de la media africana, que se sitúa en más o menos el 20%, como apunta la figura 6.

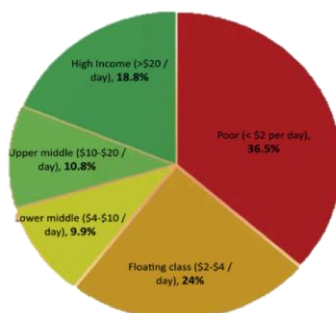


Figura 6: Distribución de la población por ingresos en 2010

Fuente: African Development Bank

De este gráfico, destaca que el 60% de la población vive en condiciones de pobreza o mucha pobreza, hecho que convierte a África en el continente más pobre y menos desarrollado del mundo.

### 1.2.5. Infraestructura comercial

La infraestructura comercial de un país es una dimensión que puede ser calibrada mediante muchos parámetros. En este estudio se han considerado 6:

- Nº de líneas de teléfono principal (por cada 100 habitantes)
- Nº de líneas de teléfono móvil (por cada 100 habitantes)
- Porcentaje de hogares con ordenador
- Porcentaje de hogares con TV
- Nº de usuarios de Internet (por cada 100 habitantes)
- Porcentaje de carreteras pavimentadas (respecto al total)

Se ha dado un peso de 15% a las 4 primeras variables, y un 20% a las 2 restantes, ya que tienen una importancia ligeramente mayor: Internet porque se pretende que sea el mayor canal de distribución de la futura aerolínea, y el porcentaje de carreteras pavimentadas porque da una idea del grado de desarrollo del país. Cabe destacar que el mundo aeronáutico es caro y costoso, y requiere de unos accesos al aeropuerto en condiciones para el correcto funcionamiento del mismo. Para más detalles, ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI).

El Top 10 resultante es el siguiente:











TOP 10 – Infraestructura comercial (14%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/14)
1	Seychelles		13,53
2	Mauricio		13,13
3	Egipto		12,65
4	Marruecos		12,63
5	Túnez		11,85
6	Libia		11,35
7	Cabo Verde		11,02
8	Argelia		10,54
9	Sudáfrica		9,95
10	Botsuana		8,65

Tabla 6: Top 10 de infraestructura comercial

Igual que en la intensidad de mercado, los dos países isleños con más afluencia de turismo exótico son los predominantes en este *ranking*. Vuelve a aparecer el efecto de poca población más un sector terciario desarrollado, lo que hace que la infraestructura comercial esté a la orden del día. Otra conclusión remarcable es que los 5 países norteafricanos con frontera en el Mediterráneo están también en las primeras plazas de este Top 10.

## 1.2.6. Libertad económica

La libertad económica de un país se mide con dos subdimensiones mediante dos índices: el de la propia libertad económica y el de libertad política.

El *índice de libertad económica* fue desarrollado por la Heritage Foundation i el The Wall Street Journal en 1995 e incorpora 4 grandes campos:

- **Estado de derecho**
  - Derechos de la propiedad: medida del grado en que las leyes de un país protegen los derechos de propiedad privada. Tiene en cuenta la probabilidad de que una propiedad privada sea expropiada por el Estado y analiza la independencia del poder judicial, la existencia de corrupción en el poder judicial, y la capacidad de los individuos y las empresas para hacer cumplir los contratos
  - Corrupción: la corrupción castiga la libertad económica introduciendo inseguridad e incertidumbre en las relaciones comerciales
  
- **Tamaño de Gobierno**
  - Libertad fiscal: es una medida compuesta de tres factores cuantitativos:
    - La tasa impositiva marginal máxima sobre los ingresos individuales
    - La tasa impositiva marginal máxima sobre los ingresos corporativos
    - La carga fiscal total como porcentaje del PIB
  - Gasto del gobierno: es difícil de identificar el nivel óptimo de gasto para un gobierno, ya que depende tanto de factores culturales, geográficos como económicos. Aun así, el gasto de un gobierno se vuelve insostenible a medida que va creciendo y se va perdiendo eficacia. Muchos estudios han demostrado que un gasto excesivo por parte de un gobierno resulta en déficits presupuestarios y acumulación de deuda pública
  
- **Eficiencia regulatoria**
  - Libertad de negocio: es un indicador general de la eficacia de la regulación gubernamental en los negocios. La puntuación se deriva de un conjunto de medidas acerca de la facilidad para iniciar, operar y cerrar una empresa
  - Libertad laboral: medida cuantitativa que considera varios aspectos del marco legal y regulatorio:
    - Relación entre el salario mínimo y el valor añadido medio por trabajador
    - Obstáculos para la contratación de más trabajadores
    - Flexibilidad de las horas de trabajo
    - Dificultad para despedir empleados
  - Libertad monetaria: combina dos factores:
    - La media del ratio de inflación
    - Control de precios



Como más estables sean los precios sin necesidad de una intervención microeconómica, más libre será el mercado

- **Afinidad de mercado**

- Libertad de comercio: medida de las barreras arancelarias y no arancelarias que afectan las importaciones y las exportaciones de bienes y servicios
- Libertad de inversión: muchos países tienen una variedad de restricciones en las inversiones y con diferentes normas según sean nacionales o extranjeras
- Libertad financiera: es una medida de la eficiencia bancaria además de una medida de la independencia del control y interferencia del gobierno en el sector financiero

En cuanto al *índice de libertad política*, fue elaborado y es anualmente actualizado por la Freedom House, una organización no gubernamental que conduce estudios e investigaciones para promocionar la democracia, los derechos humanos y la libertad política. El indicador distingue entre:

- Derechos políticos
- Libertades civiles
- Estado del país: libre, parcialmente libre o

Con estos dos indicadores se consigue determinar la libertad económica del país. Ver el Anexo III-*Market Potential Indicator (MPI)* para más detalles.

El Top 10 resultante es el siguiente:











TOP 10 – Libertad económica (10%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/10)
1	Mauricio		9,68
2	Cabo Verde		8,85
3	Botsuana		8,49
4	Ghana		8,31
5	Sudáfrica		7,68
6	Namibia		7,45
7	Benín		7,19
8	Senegal		7,01
9	Tanzania		6,55
10	Túnez		6,50

Tabla 7: Top 10 de libertad económica

Analizando esta tabla es difícil sacar un patrón claro de qué criterios rigen las libertades económicas de un país. Las islas como Mauricio y Cabo Verde, más dependientes del turismo y de las inversiones extranjeras, son más permisivos y flexibles en términos legislativos, además que son países estables y con estado de derecho. En cuanto a Botsuana, Ghana y Sudáfrica, tres de los países más ricos del continente, se puede concluir que el hecho que estén creciendo a pasos acelerados tiene una influencia directa a la libertad económica del país, pues más libertad implica más inversión.

### 1.2.7. Receptividad de mercado

La receptividad de mercado se ha medido con dos parámetros, uno para evaluar la predisposición del mercado a recibir bienes y servicios como son las importaciones per cápita (en US\$), y el otro para evaluar el efecto del turismo y el comercio, en este caso las operaciones anuales (salidas y llegadas) entre la densidad de población. El primer parámetro ha sido elegido porque representa claramente el poder de atracción y de comercio del país hacia el resto del mundo. Estas importaciones de bienes y servicios incluyen el valor de las mercancías, seguros, viajes, transporte, comunicaciones o de la construcción, por ejemplo. En cuanto al segundo parámetro, se ha creado para analizar el impacto del país en términos de turismo y de negocio.

Este último factor puede resultar difícil de entender, por lo que se explicará más detenidamente: que un aeropuerto tenga muchas operaciones es un indicador de la importancia de la zona, ya que además de ser un sector que mueve y crea mucho empleo, también es el medio por el que nace el turismo y las inversiones extranjeras. Además, considerando las operaciones y no los asientos transportados se puede tener en cuenta el efecto del transporte de mercaderías, que también es de enorme relevancia. El hecho final de dividir entre la densidad de población es para tener en consideración las dimensiones de cada país y el reparto por aeropuertos y ciudades, sino países isleños con solo un aeropuerto internacional que moviera bastantes pasajeros en calidad de turismo (Seychelles o Mauricio), tendrían un indicador muy elevado y se estaría exagerando la realidad, pues la riqueza de un país siempre es mejor cuanto más repartida esté. Para más detalles acerca de estos dos parámetros, ver el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI).

El Top 10 resultante es el siguiente:



TOP 10 – Receptividad de mercado (12%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/12)
1	Libia		10,86
2	Namibia		9,57
3	Botsuana		9,56
4	Sudáfrica		9,40
5	Argelia		8,33
6	Angola		7,79
7	Gabón		7,75
8	Guinea Ecuatorial		7,06
9	Túnez		6,61
10	Marruecos		6,59

Tabla 8: Top 10 de receptividad de mercado

De este *ranking*, aparte de ver la superioridad de Libia estando más de un punto por encima de su predecesor, sorprende ver 5 países subsaharianos en contacto con el Océano Índico en las primeras posiciones (además de Botsuana). La lectura que se puede hacer es que estos países son los más propensos a recibir productos o personas extranjeras, por lo que el comercio internacional y el turismo serán factores determinantes en este parámetro.

## 1.2.8. Riesgo del país

El riesgo del país medido por Euromoney es una encuesta que calibra la estabilidad política y económica de todos los países del mundo. Evalúa el riesgo de inversión de un país, como el riesgo de impago de un bono, el de perder inversión directa, a las relaciones comerciales globales, etc., a partir de un modelo cualitativo de opiniones de expertos en variables de riesgo de cada país (70% del peso de la nota), combinado con tres valores cuantitativos básicos. Algunos de los factores incluidos en este estudio son: riesgo político, indicadores de deuda, acceso a los mercados financieros, acceso al crédito... Ver más detalles en el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI).

El Top 10 resultante es el siguiente:











TOP 10 – Riesgo del país (8%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/8)
1	Sudáfrica		8,00
2	Botsuana		7,30
3	Marruecos		6,93
4	Namibia		6,43
5	Libia		6,32
6	Túnez		6,12
7	Gabón		6,04
8	Mauricio		6,03
9	Ghana		6,02
10	Nigeria		5,65






Tabla 9: Top 10 de riesgo del país

El país con una puntuación más alta es, evidentemente, el que menor riesgo tiene. Según los expertos Sudáfrica es el país más consistente ahora mismo, seguido de sus países fronterizos (Botsuana y Namibia) y los países norteafricanos (Marruecos, Libia y Túnez).

## 1.2.9. Total MPI

El total del MPI se calcula mediante las ponderaciones de cada parámetro para acabar dando la nota definitiva, que será la que marcará el potencial de cada país, tal y como se puede observar en el Anexo III-*Market Potential Indicator* (MPI).

El Top 10 definitivo es el siguiente:

TOP 10 – TOTAL (100%)			
	País	Bandera	Puntuación (X/100)
1	Sudáfrica		77,48
2	Egipto		74,33
3	Argelia		66,36
4	Marruecos		66,05
5	Libia		65,29

6	Túnez		61,61
7	Nigeria		57,53
8	Ghana		55,05
9	Mauricio		54,82
10	Botsuana		54,60

Tabla 10: Top 10 total MPI

Que graficándolo se traduce en:

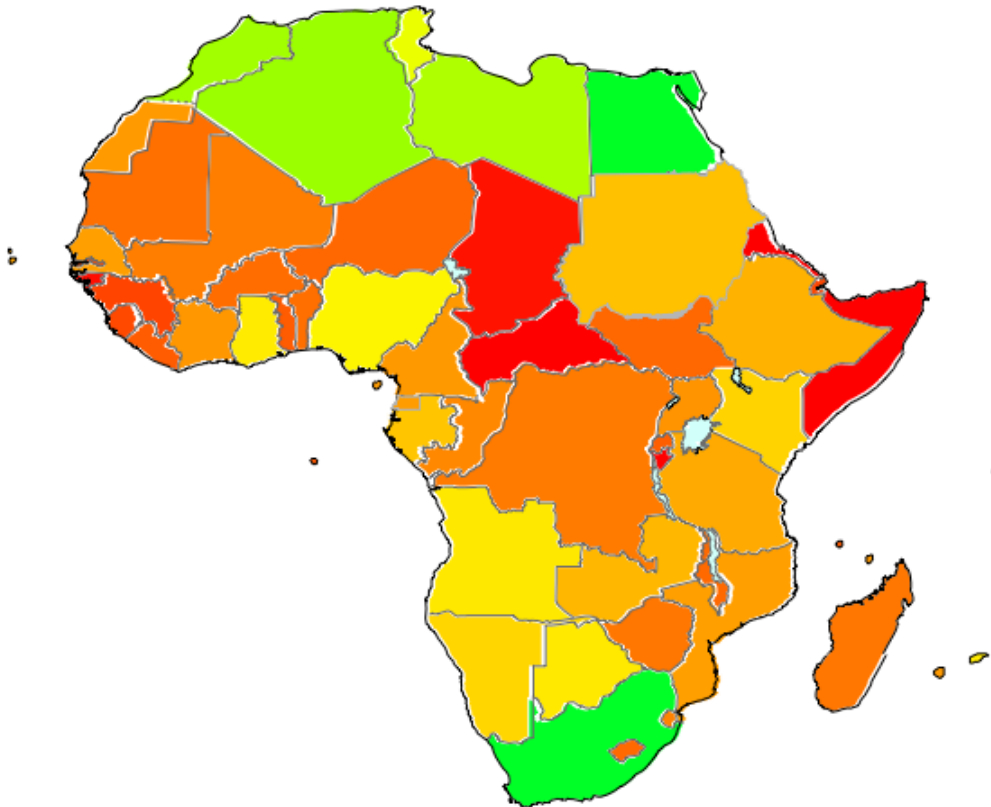


Figura 7: Mapa representativo de valores del total del MPI

### Conclusiones finales

- África es sin duda el continente con la riqueza más polarizada del mundo. Si se observa la figura 7, los brotes verdes se concentran en el norte y en el sur del país; por un lado Sudáfrica, y por el otro los países mediterráneos, como Egipto, Argelia, Marruecos, Libia y Túnez.
- Sudáfrica es el país más desarrollado de África, acumulando el 25% del PIB del continente en términos de Paridad del Poder Adquisitivo (PPA). La emergente clase

media y la decidida apuesta por la industria, el comercio y el turismo, hace que sea ya considerado un país emergente a nivel mundial.

- Egipto es también uno de los motores económicos africanos, concretamente el 2º según el *African Development Bank*. Los últimos gobiernos del país han intentado descentralizar la economía y abrirla a los mercados exteriores. Sin embargo, la poca estabilidad política y la falta de libertad económica de los últimos años han perjudicado la inversión extranjera, sobre todo la proveniente del sector turístico.
- Argelia y Libia, 3º y 5º en el *ranking* respectivamente, son grandes explotadores de recursos naturales. En el caso de Argelia, es el 6º exportador mundial de gas y el 16º de petróleo, y aunque en los últimos años los respectivos gobiernos hayan intentado diversificar más la economía, los dos recursos naturales siguen siendo la principal fuente de ingresos del país (97% de las exportaciones). En cuanto a Libia, su principal fuente de ingresos proviene del sector petrolífero, el cual contribuye al 50% del Producto Interior Bruto del país. Desde que tuvo lugar la Guerra Civil en 2010, su economía no ha hecho más que crecer aunque aún está lejos del nivel que tenía anteriormente.
- Los dos países norteafricanos restantes (Marruecos y Túnez), 4º y 6º en el Top 10 del MPI, tienen una economía menos ligada a la explotación de recursos naturales. En ambos países el sector terciario va capitalizando mayor parte del PIB, ya sea gracias al sector turístico, al de las telecomunicaciones, al textil, al de los productos agrícolas o al de la automoción.
- Nigeria y Ghana son los dos únicos representantes del África Occidental. Sin lugar a duda son las dos potencias de esta región del continente, tal y como lo corrobora el *ranking* final. Nigeria es el país más poblado del mundo y según varios estudios será uno de los países con más crecimiento del PIB a nivel mundial, debido al repunte del sector agrícola y el de la exportación de petróleo. En cuanto a Ghana, la decidida apuesta hacia la industrialización y la gran inversión del gobierno para paliar la pobreza y mejorar la calidad de vida del país, han catapultado a Ghana hacia las economías Top africanas.
- Para terminar de comentar la clasificación final, aparecen Botsuana y Mauricio. Ambos países no destacan por tener un tamaño de mercado excesivamente grande (35º y 38º respectivamente) ni un crecimiento de mercado envidiable (48º y 49º), sino por una infraestructura comercial muy desarrollada para lo que es África, un PIB per cápita elevado y una libertad política y económica líder en el continente. Botsuana sorprende porque es el único país sin salida al mar que aparece en el *ranking*, siendo esta una vía importantísima para el comercio, las importaciones y las exportaciones. La buena gestión de los sucesivos gobiernos y las buenas relaciones con Sudáfrica (que acaparan la mayor parte del comercio del país) ha llevado a Botsuana a ser una economía emergente en el sur de África. En cuanto a Mauricio, su éxito en el turismo exótico y

de calidad ha permitido dinamizar el país y aumentar de forma notable su Producto Interior Bruto.

- Un dato curioso es que la clasificación definitiva es muy parecido al octavo parámetro del MPI, el riesgo del país. Así, para futuros estudios se podrá aproximar el MPI a este parámetro, que aun contemplando variables y escenarios diferentes, parece tener una relación estrecha, ya que a menor riesgo más potencial de mercado se le atribuye.

# 2.

## MODELOS DE NEGOCIO EN AVIACIÓN COMERCIAL

---

→ Modelo tradicional

→ Modelo *lowcost*

→ Modelo *lowcost premium*



## 2.1. Modelo tradicional

El modelo de negocio es la forma mediante la cual una organización gana dinero. Existen dos cuestiones fundamentales que cualquier modelo de negocio debe responder: una está relacionada con el valor ofrecido al cliente y la otra trata sobre cómo la empresa es capaz de captar ese valor en el proceso de servir a los clientes.

En la aviación comercial existen dos grandes tipos de modelos de empresa: las aerolíneas tradicionales o de bandera, también conocidas como *Full Service Carriers* (FSC) o *Legacy Carriers*, y las aerolíneas de bajo coste o *Low Cost Carriers* (LCC). En los últimos años ha aparecido un modelo híbrido entre estos dos que se conocerá como *lowcost premium*.

El modelo tradicional es el que siempre ha existido desde la popularización de la aviación comercial a principios del siglo XX. Cada país contaba con su aerolínea de bandera, pública, que operaba tanto el corto como el largo radio. Estas aerolíneas cargaban a los pasajeros con tarifas muy altas y viajar se convertía en el privilegio de pocos. Sin embargo, en los años 70 nació una compañía norteamericana llamada Southwest Airlines que cambió la filosofía de la aviación. Fue la creadora del modelo *lowcost*, el cual se explica más adelante.

La entrada de este nuevo modelo destapó las precariedades de las aerolíneas tradicionales, las cuales tenían pérdidas económicas elevadas, estaban demasiado politizadas, tenían demasiado personal empleado y poca productividad, planes de pensión millonarios para los directivos, etc. Muchas aerolíneas quebraron (como la húngara Malev), mientras que las otras se han tenido que reestructurar y privatizar para poder mantener su viabilidad.

Las aerolíneas de bandera también decidieron crear grandes alianzas aéreas para hacer frente a la amenaza *lowcost* y poder incrementar la demanda (ergo, los ingresos) y disminuir costes. De esta manera se crearon oneworld, Star Alliance y SkyTeam.

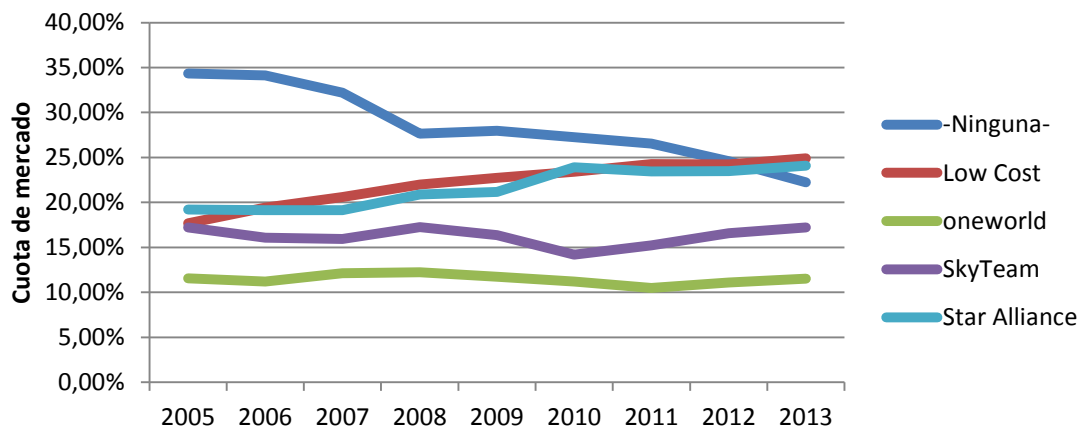


Figura 8: Evolución de la cuota de mercado mundial de las grandes alianzas aéreas y de las aerolíneas lowcost

Fuente: IATA SRS Analyser



La figura 8 muestra la evolución de la cuota de mercado mundial de las tres alianzas, además de las compañías *lowcost* y el resto de aerolíneas. Se observa la tendencia al alza del *lowcost* en detrimento del resto de aerolíneas que no están en alianzas. En cuanto a las alianzas, entre estas tres monopolizan más del 50% de la cuota de mercado mundial, siendo Star Alliance la líder de cuota y la que más aerolíneas acumula (destacan Lufthansa, SAS, Air China...).



**Figura 9: Airbus A380 de Lufthansa**  
Fuente: [Risparmiaeviaggia.blogspot.com.es](http://Risparmiaeviaggia.blogspot.com.es)

A lo largo de estos años las compañías de bandera han ido apropiándose del largo radio, ya que la infraestructura y los costes necesarios para esta operativa son aún una gran barrera de entrada para las aerolíneas *lowcost*, y han ido abandonando las rutas de corto radio a favor de subsidiarias de bajo coste para alimentar los vuelos de largo radio. Ejemplos como Iberia con Iberia Express o KLM con Transavia son el claro reflejo de la evolución de estas compañías.

En definitiva, las características principales de las aerolíneas tradicionales son:

- Operan desde aeropuertos principales, normalmente desde *hubs* internacionales
- Escalas largas debido a la congestión en los aeropuertos en cuestión
- Mix de rutas de medio y radio largo
- Realizan conexiones en sus *hubs* principales
- Varios tipos de aviones
- Configuración de densidad baja (más espacio entre asientos), lo que implica que hayan dos o tres tipos de clase (*First Class*, *Business Class* y *Economy Class*)
- La mayor parte de los billetes son vendidos por agencias (GDS)
- Comodidades a bordo: entretenimiento, catering gratuito...
- Sueldos y salarios base elevados

## 2.2. Modelo *lowcost*

---

Como se explicaba anteriormente, Southwest Airlines nació a principios de los años 70 en Estados Unidos con una política de negocio totalmente opuesta a la que existía hasta entonces. Empezó a operar desde aeropuertos secundarios, eliminó todos los servicios adicionales que se ofrecían a los pasajeros, innovó con una política de costes que permitía más flexibilidad y productividad, y en consecuencia, empezó a ofrecer vuelos a precios muy



Figura 10: Boeing 737 de Southwest Airlines

Fuente: Dallas News

económicos. La demanda se disparó y tal fue el impacto de este nuevo modelo, que desde de 1973 Southwest ha registrado siempre beneficios.

Los rangos principales de las aerolíneas de bajo coste son:

- Operan desde aeropuertos secundarios donde las tasas de aterrizaje son menores
- Escalas cortas
- Rutas punto a punto de corto radio, sin conexiones
- Alta utilización de los aviones
- Un solo tipo de avión
- Configuración de densidad alta (menos espacio entre asientos)
- La mayor parte de los billetes son vendidos por el canal directo (*web, call centers*)
- Sin servicios gratuitos. Todo lo extra del billete debe pagarse
- Sueldos y salarios base bajos con variables muy altos para incentivar y motivar al personal

## 2.3. Modelo *lowcost premium*

---

En los últimos años han aparecido modelos híbridos, en los que se persigue una filosofía *lowcost* pero con el máximo de parecido a una compañía de bandera. Es decir, viendo que el modelo *lowcost* era a veces ineficaz en ciertas épocas del año como en invierno, donde la demanda de ocio es menor y los vuelos a aeropuertos secundarios carecían sentido, algunas compañías se centraron en capturar al segmento *business*, que es el menos estacional durante el año, es decir, el más regular. Vueling o Norwegian Air Shuttle son el paradigma de este nuevo modelo, creando clases *business*, volando a aeropuertos principales, realizando conexiones en sus grandes *hubs* (Barcelona, Estocolmo u Oslo) y mejorando la experiencia del pasajero, sin aumentar significativamente los costes.

Características de las aerolíneas *lowcost premium* son:

- Vuelan solo a aeropuertos principales
- Escalas cortas
- Operan rutas de corto y medio radio

- Realizan conexiones en sus *hubs* principales
- Alta utilización de los aviones
- Un solo tipo de avión
- Configuración de densidad alta (menos espacio entre asientos), pero ofrecen también *Business Class* en las primeras filas pero con servicios adicionales diferentes (prioridad de embarque, acceso a salas VIP, *fast track* en el control de seguridad...)
- Se vende por todos los canales con un igual proporción (50% cada), ya que el segmento *business* tiende a comprar por agencias
- Sin servicios gratuitos. Todo lo extra del billete debe pagarse
- Sueldos y salarios base bajos con variables muy altos para incentivar y motivar al personal



Figura 11: Airbus A320 de Vueling Airlines

Fuente: Beevoz.com

# 3.

## PLAN DE EMPRESA

---

- Resumen ejecutivo
- Definición del negocio
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de organización y RRHH
- Plan jurídico-fiscal
- Plan económico-financiero
- Plan de contingencias



## 3.1. Resumen ejecutivo

---

**Akwaabair Limited**, compañía aérea basada en el Aeropuerto Internacional Kotoka de Accra, es una aerolínea *lowcost* ghanesa dedicada al tráfico regional e internacional continental.

Tras la quiebra de Ghana Airways en 2004, el país quedó huérfano de una aerolínea potente que ofertara vuelos a otros países africanos, vacío que quiere aprovechar Akwaabair para penetrar en el mercado africano y concretamente el del África Occidental. La aerolínea nace con un plan de negocio muy ambicioso, queriéndose convertir en 10-15 años en una aerolínea panafricana con bases por todo el continente.

África, a pesar de ser el 2º continente con más población del mundo con el 14,7% del total (según datos de 2010) y por lo tanto un continente con una demanda potencial muy elevada, sólo mueve al 3,9% de los pasajeros mundiales. Este dato es comprensible si se analizan las características de este mercado: proteccionismo de las aerolíneas de bandera que dificulta la competencia, desarrollo de la red de rutas a base de convenios bilaterales entre países por falta de desregularización del sector, falta de inversión en infraestructuras, incertidumbre legal por la corrupción presente en los estamentos políticos y por último una falta de demanda interna por el bajo poder adquisitivo de la población. Esta suma de factores son las que hacen que la aviación africana esté unos 20 años retrasada en comparación con la europea.

Ghana en particular, es el 2º país de África con más crecimiento de su Producto Interior Bruto en los últimos años con valores superiores al 20% anual, sólo superado por Angola. Una economía basada en la industrialización y exportación de minerales (oro y plata) además de petróleo, ha catapultado al país a ser la 2ª potencia de la región del África Occidental. Ghana es una República Presidencialista y tiene una población de más de 25 millones de habitantes, el 10% de la región. Es también uno de los países más estables política y económicamente hablando dentro del continente, y respecta y ratifica todos los tratados de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

Aprovechando este auge de la economía ghanesa y la oportunidad de cubrir el vacío existente con un modelo más acorde a la realidad africana, como es un modelo de aviación *lowcost*, se crea Akwaabair, una aerolínea para complementar el desarrollo que está viviendo el país.

La empresa fija su público objetivo en cualquier consumidor de cualquier edad con una renta mínima para poder pagarse un billete de avión. Se especializa en el tráfico *business* y étnico que son los que mueven más demanda dentro de la aviación regional e internacional intraafricana (el 98% del total). Se estima un mercado potencial de 13,5 millones de consumidores, 5 de los cuales pertenecen al país de la aerolínea, Ghana.

Con esta segmentación de mercado se podrán estudiar campañas de marketing más eficientes y políticas de precios razonables, teniendo en cuenta, además, que la competencia directa en los mercados que operará Akwaabair es escasa y no demasiado agresiva. Arik Air y Aero

Contractors Nigeria son las dos compañías con las que se rivalizará más por quedarse con la demanda de la ruta Accra-Lagos, una de las dos rutas *business* que ofrecerá la aerolínea.

Akwaabair seguirá y aplicará la filosofía *lowcost* para rentabilizar la operativa. Sin embargo, la atención al cliente y los servicios a los consumidores tenderán a parecerse más a los de las aerolíneas tradicionales, tal y como ya hacen actualmente aerolíneas como Vueling o Norwegian Air Shuttle. Así, se ofrecerán dos clases: una clase *business* llamada *Premium* y una básica llamada *Economy*. Al igual que otras compañías, el consumidor sólo pagará por el billete y cualquier otro extra se lo podrá añadir pagando un poco más.

Otra novedad es que se venderán billetes desde los dos canales de distribución, tanto el directo (web y *call center*) como el indirecto (OTA, GDS, TTOO), con proporciones similares entorno el 50%. La venta por el canal indirecto, es decir por agencias de viaje online o por grandes sistemas de distribución, supone una novedad en el panorama *lowcost* y permite cubrir parte de la demanda definida en el *target*, que es todo el segmento de negocios.

En cuanto a la política de promoción, Akwaabair invertirá gran cantidad de dinero y recursos a dar a conocer la marca, con campañas publicitarias online y offline, presencia en todos los congresos del sector y en todas las redes sociales y, tal como hizo la aerolínea Volotea en Nantes, se esponsorizará al equipo de fútbol de la ciudad de Accra, el Hearts of Oak.

Dentro de las cuestiones más técnicas, la aerolínea empezará a operar en 2015 con 2 aeronaves A319 de *leasing* de 156 pasajeros cada una. Con ellas se cubrirán 7 rutas desde Accra: 2 rutas *business* a Lagos (Nigeria) y Abidjan (Costa de Marfil), 3 rutas étnicas a Kano (Nigeria), Ouagadougou (Burkina Faso) y Bamako (Mali) y 2 rutas de ocio a Dakar (Senegal) y a Luanda (Angola). Para el primer año se prevé una ocupación del 61% y un ingreso medio por pasajero de 51€. Se ha planificado también la futura expansión de rutas hasta 2020, y se espera abrir bases en Kumasi (la 2ª ciudad más importante de Ghana) y en Lagos (Nigeria) a medida que vayan entrando aeronaves a la flota.

En el futuro la aerolínea sondeará acuerdos de cooperación con aerolíneas más importantes como Emirates, que cuenta con un vuelo diario Dubai-Accra-Abidjan y podría incrementar enormemente la demanda si una subida notable de costes. Además, si la red de rutas desde Accra crece al ritmo deseado, se empezarán a realizar conexiones, otra característica propia de las aerolíneas tradicionales.

Akwaabair se estructurará en 5 Áreas de trabajo: Dirección General, Corporativo, Comercial, Producción y Estrategia. Cada una de estas áreas contará con 3 o más departamentos. Los sueldos y salarios base serán lo más ajustados posibles, y se incrementará el porcentaje de variable según los objetivos personales y de empresa. Se espera llegar a los 370 trabajadores en 2020.

En términos legales y fiscales, la compañía se constituirá como una Sociedad Anónima con un capital inicial de 5.000.000 millones de €, repartidos en 100.000 acciones de nominal 50 €. Los trámites de constitución tendrán una duración de 70 días aproximadamente. Además, para

operar bajo la legalidad, Akwaabair deberá obtener una *Air Carrier's Licence* (ACL) y un *Air Operator Certificate* (AOC), que certificarán la gestión económica de la compañía y los controles y estándares de seguridad de sus aeronaves.

Por último se ha realizado un estudio económico para los primeros 10 años de vida de la compañía, y se ha demostrado su viabilidad económica con un Valor Actual Neto (VAN) de más de 15 millones de € y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28,5%. Si se tiene en cuenta que Ghana es un país con una inflación considerable y con un IPC alrededor del 15%, la rentabilidad del proyecto sigue siendo ideal para invertir en él. La proyección de beneficios netos es la que se muestra en la figura 12.

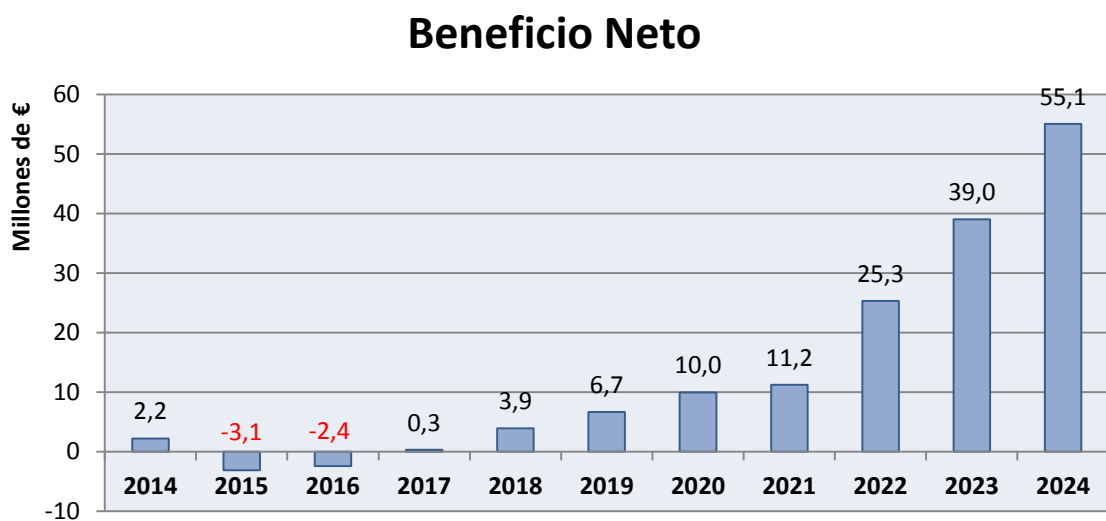


Figura 12: Evolución del Beneficio Neto de la compañía

Se concluye el plan de empresa con un análisis de contingencias que cuenta con un análisis de sensibilidad a los ingresos y a los costes, en el que se ve la alta importancia del precio del combustible. Para seguir siendo rentables sin modificar el plan de negocio estimado, el fuel no podrá aumentar más de un 7-8%, porcentaje al que difícilmente se llegará por ahora.

## 3.2. Definición del negocio

---

### 3.2.1. Descripción del servicio

Akwaabair Plc es una compañía aérea *lowcost* 100% ghanesa con sede en Accra, ciudad que alberga su *hub* principal de operaciones de tráfico comercial. Se dedicará fundamentalmente al segmento regional e internacional.

La compañía tiene los ambiciosos planes de crear una aerolínea continental panafricana, desarrollando su modelo primero por la región occidental africana y para después poder penetrar la región central.

Akwaabair ofrecerá precios *lowcost*, es decir, evitará los costes lujosos ofreciendo así las tarifas más bajas posibles y siendo el propio consumidor el que elija sus extras. De esta manera cada pasajero tendrá la flexibilidad de pagar por los servicios adicionales tales como una maleta extra o por comida a bordo.

Akwaabair se diferenciará del modelo *lowcost* corriente y se intentará acercar al modelo *lowcost premium*, apostando por una diferenciación de clases y por la venta de billetes por los dos canales de distribución.

### 3.2.2. Misión

Akwaabair quiere proporcionar el servicio de transporte aéreo regional e internacional más seguro y eficiente de toda África, a precios económicos y asumibles por la mayor parte de la población.

### 3.2.3. Visión

Ser la aerolínea *lowcost* africana líder en el tráfico regional e internacional continental, con los niveles más altos de rentabilidad y la estructura de costes más ajustada posibles para poder garantizar estabilidad, competitividad y permanencia en el sector y el continente.

### 3.2.4. Objetivos

- Satisfacer la demanda potencial de servicios aéreos comerciales en el África Occidental y concretamente en Ghana, con seguridad, calidad y excelencia



- Estimular el tráfico aéreo comercial regional e internacional con tarifas económicas
- Ofrecer a todos los usuarios una amplia red de rutas desde los principales *hubs* de la compañía
- Mantener en forma permanente un programa de alta eficiencia en la operación y en la prestación del servicio para reflejarlo en tarifas más bajas y mejor servicio a los consumidores
- Promover los estándares de seguridad internacionales dictaminados por la IATA para ofrecer siempre una operación sin riesgos y con los niveles de seguridad más altos posibles
- Crear lugares de trabajo directos e indirectos en las diferentes zonas del África Occidental, empleando a personal altamente capacitado y cualificado en la industria aeronáutica

### 3.2.5. Antecedentes

En Ghana, país de matrícula y de registro de Akwaabair, no ha habido hasta el momento ninguna aerolínea de bajo coste que haya apostado por este modelo de empresa. La explicación es que el mercado africano aún no sufrido el *boom lowcost* que sí se ha visto en los continentes más desarrollados, como América (con Southwest), Europa (con Ryanair o easyJet) y Asia (con AirAsia). Si se hace un enfoque en el mercado regional africano, las únicas regiones que han visto la entrada de compañías de bajo coste son el Norte y el Sur de África.

Por un lado, en el Norte, las únicas aerolíneas presentes se dedican al tráfico Europa-África, conectando las principales destinos turísticos (Casablanca, Tánger, Alger, Túnez, El Cairo...) con las capitales del viejo continente.

Por otro lado, en el Sur se han creado subsidiarias *lowcost* de las compañías de bandera: Mango (South African Airways) o Kulula (British Airways).

Sin embargo, en octubre de 2012 el grupo inversor de la compañía británica easyJet (easyJet Group) decidió lanzar un modelo parecido en el Este de África, concretamente en Tanzania. La aerolínea, llamada Fastjet, fue creada con la intención de desarrollar un modelo panafricano continental con los mismos rasgos que las compañías de bajo coste europeas. A día de hoy, Fastjet ya ha empezado su fase de expansión y parece que el modelo va calando en el mercado oriental africano.

Akwaabair se ha inspirado en el modelo de Fastjet y quiere replicar un plan de negocio parecido pero en el polo opuesto del continente, donde se estima que la demanda es mayor.



Figura 13: Logo de Fastjet  
Fuente: fastjet.com

Para entender el porqué de Akwaabair, es importante saber qué ha conseguido Fastjet y conocer cuál ha sido su evolución en este año y medio de operaciones:

- Fastjet tiene su base de operaciones en el principal núcleo urbano de Tanzania, Dar es Salaam
- Ofrece vuelos domésticos desde Dar es Salaam a Kilimanjaro, Mbeya y Mwanza además de vuelos internacionales a Lusaka (Zambia) y Johannesburgo (Sudáfrica). En los próximos meses tiene la intención de entrar en el mercado doméstico Sudafricano y operar el Cape Town-Johannesburgo, una de las rutas con más densidad de vuelos del mundo
- Cuenta con una flota de 3 aviones A319 en *leasing* de la compañía easyJet, con configuración de máxima densidad (156 asientos). Sus planes de expansión contemplan aumentar la flota hasta 15 en 5 años
- Ha comprado participaciones de la aerolínea Fly540, presente en algunos países africanos (Ghana incluido) y pretende reestructurarla y que opere bajo la marca Fastjet
- Ofrecen tarifas muy económicas
- Su estimulación de la demanda ha sido entre las clases medias, que según su CEO Ed Winter el 38% de los pasajeros de la compañía era la primera vez que cogían un avión<sup>1</sup>
- Están realizando campañas de marketing muy agresivas para dar a conocer la marca
- Están teniendo factores de ocupación del 70%

Fastjet es el pionero de este modelo de negocio en el continente africano y seguramente su evolución marcará el camino de Akwaabair.

---

<sup>1</sup> <http://edition.cnn.com/video/data/2.0/video/international/2013/06/13/business-traveller-south-africa-a.cnn.html>

## 3.3. Análisis de mercado

Para justificar la viabilidad de un proyecto de gran envergadura es indispensable que los números, es decir el plan económico-financiero, demuestre que el proyecto se puede realizar y además puede aportar un beneficio económico a los inversores y de rebote al territorio en sí. Sin embargo, para que exista un proyecto primero debe existir una oportunidad de mercado, o un negocio donde tenga cabida otra empresa para satisfacer una demanda concreta. Por esta razón es importante hacer un estudio previo de la zona y del sector donde se quiere invertir, determinar a qué y a cuánto público se puede acceder, realizar una segmentación de mercado para aplicar técnicas de marketing más efectivas y por último un estudio de la oferta de la competencia para ver sus puntos fuertes y débiles y poder atacar estos últimos. En definitiva, conviene hacer un exhausto estudio de mercado.

### 3.3.1. Ghana

#### 3.3.1.1. Descripción geográfica

La República de Ghana es un estado del África Occidental, que limita al norte con Burkina Faso, al sur con el Océano Atlántico, al Este con Togo y al Oeste con Costa de Marfil. Tiene una superficie de 238.533 km<sup>2</sup>, un poco menos de la mitad de España.

Ghana tiene costas en el Golfo de Guinea aunque carece de puertos naturales. La costa continúa en una planicie con algunos ríos solo navegables por pequeñas embarcaciones. El territorio es llano, con excepción de una cadena montañosa que se eleva en el este y cuya máxima altura no alcanza los 900 m.

Los ríos principales del país son el Volta Negro y el Volta Blanco, que se unen formando el Volta, sobre el que se construyó la presa de Akosombo que ha originado uno de los lagos artificiales más grandes del mundo (8.500 km<sup>2</sup>).

#### 3.3.1.2. Clima

El clima, al igual que África en general, es tropical y con variaciones según la distancia respecto la costa. Existe una influencia directa con el Harmattan, un viento alisio frío y seco que sopla del Sahara hacia el Golfo de Guinea y que crea como una especie de neblina que llega a cubrir el Sol en ciertas épocas del año (ver figura 14).

Ghana tiene una temperatura media de 22 a 26 grados centígrados, siendo agosto el mes con las temperaturas más bajas y marzo el mes con las temperaturas más altas.

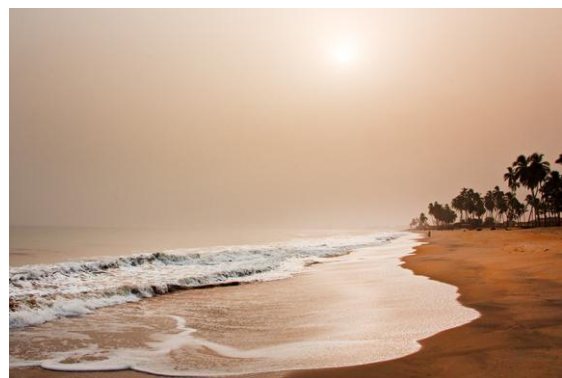


Figura 14: Playa de la costa ghanesa con el efecto del Harmattan

Fuente: [Ghanamikayla.weebly.com](http://Ghanamikayla.weebly.com)

Cuenta con dos estaciones muy diferenciadas: una estación seca y muy calurosa de octubre a marzo y otra de lluvias de abril a septiembre.

### 3.3.1.3. Demografía y religión

Ghana tiene una población, según datos de 2012, de 25 millones de habitantes con una densidad de población de 102 habitantes por km<sup>2</sup>.

La distribución por edades es la que se observa en la figura 15:

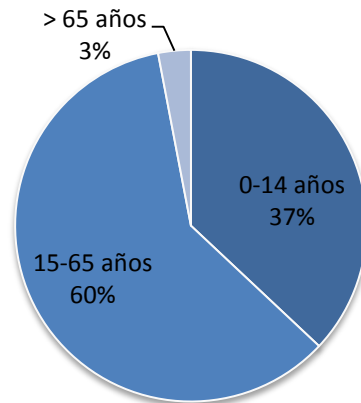


Figura 15: Distribución de la población según rangos de edad

Fuente: Ghanaembassy.org

Las principales etnias que pueblan Ghana son los Akan, los Mossi, los Dagomba, los Ewé, los Ga-dangmé, los Gurma y los Yoruba.

El idioma oficial es el inglés, hablado por el 37% de la población, aunque también se hablan las lenguas kwa y gur.

En cuanto a la religión, las creencias religiosas se dividen en:

- Cristianas (50%)
  - 30% la comunidad evangélica
  - 20% la comunidad católica
- Musulmana (11%)
- Resto (39%): creencias animistas

### 3.3.1.4. Economía

Ghana es la segunda mayor economía del África Occidental detrás de Nigeria. También es el segundo país africano en crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) con cifras del 20% anual. Sin embargo, esta evolución económica en los últimos años ha ido acompañada de un incremento de la deuda pública además de una inflación elevada.

Por un lado, su Bolsa de Valores es la tercera más grande de África después de Sudáfrica y la ya mencionada Nigeria. Por el otro, el 27% de la población vive por debajo de la Línea Internacional de la Pobreza establecido en 1.25 US\$ en 2011 por las Naciones Unidas.

La moneda de Ghana es el Cedi (GHS) y 1 GHS equivale a 0,24699 €.

En cuanto a los distintos sectores económicos, destacan el auge del sector secundario (industria y explotación de recursos minerales) y el terciario (turismo). A continuación se caracterizan algunos:

### Agricultura

Los principales cultivos de Ghana son el cacao, el café, las palmeras de aceite, los cacahuetes, el maíz, la mandioca, el ñame, el sorgo y las frutas tropicales.

### Minerales

En el pasado Ghana era conocida como “la costa de oro” por los importantes yacimientos de este metal que se encuentran en el país. Ghana ocupa el 2º puesto como productor y exportador de oro después de Sudáfrica. Además, en su subsuelo también se puede encontrar plata, diamantes, manganesos y bauxita.

Ghana también es exportadora de petróleo, y desde el 2010 extrae 70.000 barriles diarios.

Por otro lado, Ghana tendrá en el 2018 su primera planta de energía nuclear.

### Industria

La industria en Ghana está avanzada si se compara con otros países africanos. Las industrias más avanzadas son las del área textil, muebles, del acero, neumáticos, refinería del petróleo, molido de harina, productos químicos y farmacéuticos, tabaco y ensamblado de coches, camiones y naves.

Exporta mayoritariamente a los Países Bajos, al Reino Unido, a Francia y a los Emiratos Árabes e importa de China, Estados Unidos, Costa de Marfil e India.

### Turismo

El turismo se ha convertido desde el año 2009 en una fuente importante de ingresos para el país. En el año 2009 supuso el 5% del PIB de Ghana y desde entonces no ha parado de ir al alza.

#### 3.3.1.5. Infraestructuras

Ghana tiene una red de carreteras de 62.220 km, de las cuales 10.000 km están pavimentados. La red de ferrocarriles es solo nacional y actualmente tiene alrededor de 1.000 km.

En cuanto a infraestructuras aeroportuarias existen 11 aeropuertos. Destaca el de Kotoka en Accra, que es el único que alberga tránsito internacional.

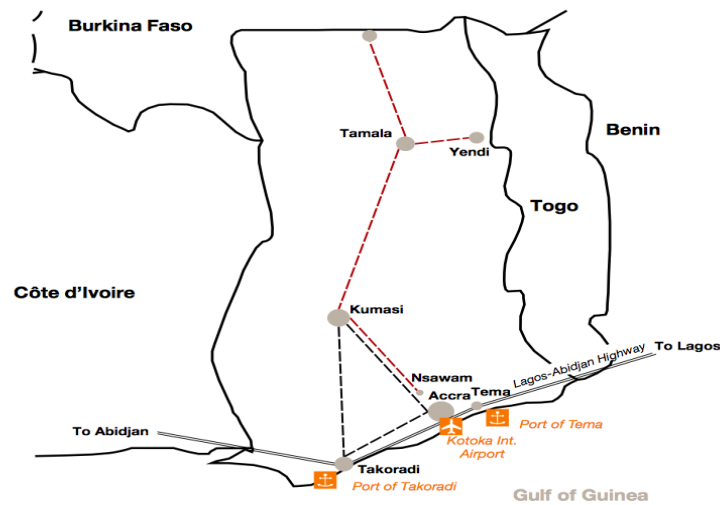


Figura 16: Geografía de Ghana con la infraestructura existente  
Fuente: PWC. Africa Infraestructura Investment - Ghana

### 3.3.1.6. Política

Ghana se independizó del Reino Unido en 1957, el presidente Kwame Nkrumah se convirtió en el líder del panafricanismo, modelo a seguir en otros países que aspiraban a la independencia. Se promulgó la primera Constitución en 1960 pero se sucedieron una serie de golpes de estado que llevaron, finalmente, a Jerry Rawlings al poder en 1981. La nueva constitución se aprobó en 1992 y se instauró el multipartidismo en el país.

Ghana es, a día de hoy, una República Presidencialista con una Cámara Legislativa (Parlamento) y su presidente es John Dramani Mahama.

### 3.3.1.7. Relaciones exteriores

Actualmente hay tres millones de ghaneses fuera de su país que han visto más posibilidades en el extranjero para mejorar su nivel de vida.

Ghana es miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), además de la Organización Mundial del Comercio y de la Unión Africana, donde ha desempeñado y desempeña un importante papel de liderazgo.

Está manteniendo relaciones con la Unión Europea para negociar acuerdos bilaterales en materia de exportaciones agrícolas, de madera y de acuerdos de visado, ya que en estos momentos se necesita visado para viajar a Ghana.

Ghana mantiene unas buenas relaciones con Estados Unidos de América y ha sido elegido por diferentes multinacionales americanas para establecer su sede en África, como Coca-Cola o Delta Airlines.

Finalmente, Ghana se ha adherido y ratificado en todos los Tratados e instrumentos internacionales para la defensa de los Derechos Humanos.

### 3.3.2. Análisis del sector

#### 3.3.2.1. La aviación comercial en África

Según la IATA, la aviación en África da empleo a 6,7 millones de personas y mueve alrededor de 67,8 billones de dólares. En 2012, las aerolíneas africanas transportaron 69,8 millones de pasajeros.

La aviación es un sector clave en el desarrollo de la economía africana, pues las mayores fuentes de ingresos provienen de las exportaciones de los recursos naturales a países más desarrollados (como los países del Golfo, Europa o China) y del turismo. Sin embargo, este sector, además de generar mucho empleo, también tiene unos costes muy elevados, carece de infraestructuras, de regulación política y de demanda interna. Sumando estos factores se puede explicar que África sea el continente con el ratio de accidentes por cada millón de vuelos más alto del mundo con 7,99 en Abril de 2013, siendo la media global de 1,73 y las aerolíneas pertenecientes a la IATA de 0,93 (con estándares de seguridad mucho más elevados).

Tal y como se ha comentado en el Estudio de Mercado del Bloque 1, África es el continente más pobre del planeta. Es el 2º en población mundial (14,7%) y el último en capacidad de transporte mundial (sólo el 3,9%), observable en la figura siguiente:

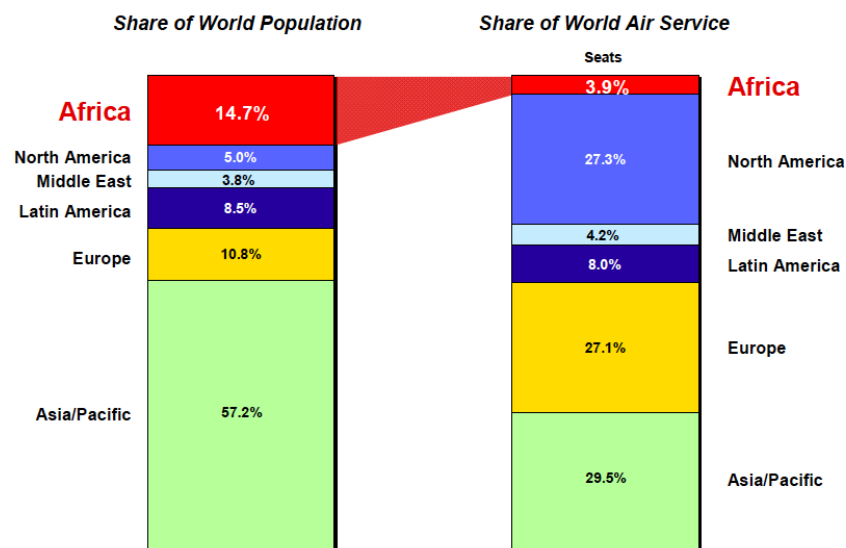


Figura 17: Cuota de población contra la cuota capacidad aérea mundial en 2010

Fuente: ICF SH&E Aviation Consultancy

Este dato demuestra que la aviación africana está subdesarrollada y que queda mucho camino por hacer, pues el potencial mercado al que se podría abastecer es enorme. Todo esto es consecuencia de varios factores que se identifican seguidamente:

- 1) **Proteccionismo:** la mayoría de países africanos adoptan políticas proteccionistas para proteger los productos del propio país, con limitaciones a la entrada de productos y personas extranjeras, aranceles a las importaciones... En la aviación esta política se plasma en el hecho de proteger las aerolíneas de bandera, lo cual impide el desarrollo de competencia y la entrada de inversión extranjera. Además, los aeropuertos cargan con tasas muy elevadas a las aerolíneas y a los pasajeros (llegando a ser incluso muy superiores a las europeas), lo que va en detrimento del crecimiento del país y concretamente del sector aéreo
- 2) **Convenios bilaterales:** para entender el porque es tan difícil crear una red de rutas intraafricanas y porque es tan fácil crear una red de rutas intraeuropeas (cogiendo el ejemplo de Ryanair) es sobre todo por la falta de entendimiento y de creación de un *Open Skies* africano. En Europa, el tratado permitió:
  - a. Competencia en libre mercado: sin restricciones en cuanto a número de aerolíneas, frecuencias, capacidad...
  - b. Precios y tarifas de mercado: libre decisión de cada aerolínea de fijar los precios que le convengan
  - c. Competencia en igualdad
  - d. Acuerdos de cooperación económica: acuerdos de código compartido, alquiler de aeronaves de terceros...
  - e. Asesoramiento para la resolución de conflictos
  - f. Seguridad: todas las aerolíneas deben tener altos niveles de seguridad y ayudar a otras aerolíneas cuando se les necesite

Como África no cuenta con un convenio de estas dimensiones, todo funciona con acuerdos bilaterales entre países, para los cuales las aerolíneas no tienen nada que ver. Estos acuerdos suelen conllevar mucha burocracia y en países tan proteccionistas no es fácil conseguirlos. Estos mismos países son los que creen que una política de cielos abiertos animaría la competencia de aerolíneas extranjeras y podrían reducir el éxito de su aerolínea de bandera

- 3) **Falta de voluntad política:** para abordar el problema del *Open Skies* hubo una cumbre en 1988 en Yamoussoukro, la capital de Costa de Marfil, en la que se signó una declaración donde se acordaba una:
  - a. Progresiva liberalización de los servicios aéreos programados y no programados intraafricanos, en los que se eliminan las restricciones sobre frecuencias, capacidad y tarifas entre otras.
  - b. Aceptación de las primeras cinco libertades del aire (ver Anexo II–Libertades del Aire)
  - c. Garantía de competencia leal
  - d. Cumplimiento de las normas de seguridad internacionales



44 países firmaron esta declaración, aunque la mayoría de ellos aún no la han implementado ni tienen previsto hacerlo

- 4) **Falta de inversión en infraestructuras:** África carece de infraestructuras adecuadas para un sector tan importante como el aéreo. Sólo los aeropuertos de los principales *hubs* del país cuentan con instalaciones decentes, mientras que otras ciudades importantes, o no tienen aeropuerto o el que tienen no rige unos estándares de seguridad mínimos para la operación de aeronaves. Otro problema existente en África es que la conectividad vía terrestre a los aeropuertos suele ser muy mala, sin carreteras idóneas ni infraestructuras ferroviarias óptimas, lo que supone una disminución considerable de la demanda
- 5) **Lista negra de la Unión Europea y los Estándares de Seguridad:** en África existe una larga lista de aerolíneas vetadas a operar en el viejo continente por parte de la Unión Europea. Estas aerolíneas no cumplen la normativa de seguridad internacional creada por la EASA (European Aviation Safety Agency) y les resta mucho potencial de crecimiento. Otro gran problema que destacan las aerolíneas africanas es la falta de infraestructuras de MRO (*Maintenance, Repair and Operations*) que cumplan los estándares de la EASA o de la FAA (el símil de la EASA en Estados Unidos), que las obliga a desplazarse a instalaciones europeas para realizar los mantenimientos y les supone un gasto de dinero y tiempo considerables
- 6) **Aerolíneas con planes estratégicos y de financiamiento negligentes:** la poca maduración del sector aéreo africano hace que las posiciones ejecutivas no las ocupen personas con amplia experiencia en el sector. En consecuencia, muchas aerolíneas terminan quebrando y cerrando filas a los pocos años de operación
- 7) **Incertidumbre legal:** la mayor preocupación de cualquier inversor que invierta en África es la corrupción en los estamentos políticos y judiciales. La aviación comercial tampoco se salva de ella, sobre todo en los contratos con aeropuertos y diferentes aerolíneas

Todos estos factores han llevado a África a estar a la cola de la aviación mundial y a ser un continente que, a pesar de tener un enorme potencial, siga con unos niveles de pobreza tan elevados.

El siguiente esquema es un resumen cronológico del retraso temporal del continente africano. Se observa la existencia de una holgura de 15 años entre Europa y África en términos de aviación comercial. No obstante, los pronósticos prevén que esta distancia se siga incrementando hasta que la mayoría de los países africanos no acepten signar un *Open Skies* a nivel continental, es decir, hacer real la Declaración de Yamoussoukro.

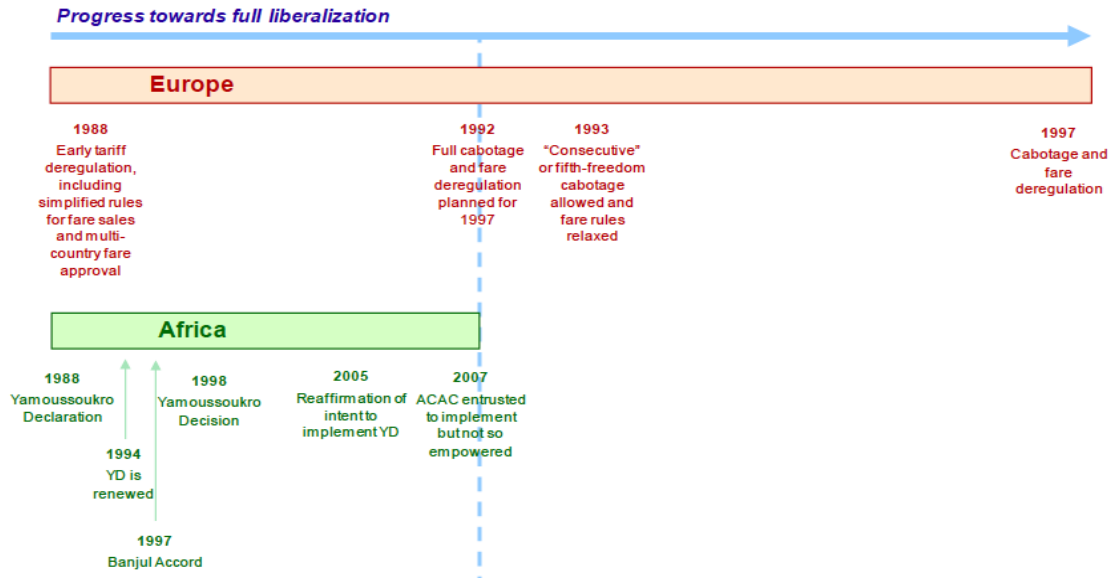


Figura 18: Cronología de la liberalización del Transporte Aéreo, Europa vs Africa, 2010

Fuente: ICF SH&E Aviation Consultancy

La aviación comercial africana tiene mucho margen de crecimiento. A medida que vaya incrementándose la clase media del continente y vayan existiendo vínculos y nexos comerciales entre los países que lo conforman, la demanda irá subiendo y las oportunidades de negocio serán más que evidentes.

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) presentó en 2006 unos informes donde apuntaba el crecimiento del tráfico intraafricano como una de las claves para el éxito de este sector. En el desglose por regiones (ver figura 19), la oferta africana no ha aumentado significativamente en estos años, lo que invita a pensar que aún se pueden ocupar muchos vacíos existentes hasta el momento, sobretodo en el África Occidental y en el África Meridional (Sur del continente).

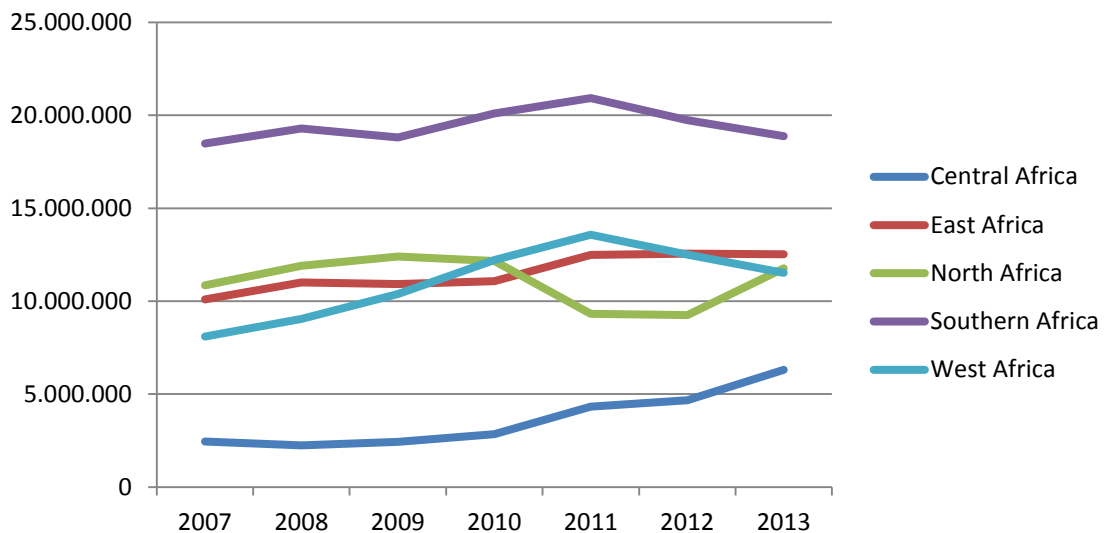


Figura 19: Evolución de la oferta regional y doméstica intraafricana

Fuente: IATA SRS Analyser

### 3.3.2.2. Tasas aeroportuarias

Las tasas aeroportuarias son el mayor lastre de la aviación comercial africana.

Para entender mejor cómo se diferencian entre ellas y qué clasificación las rige, es necesario conocer antes las distintas regiones económicas africanas:

- **Arab Maghreb Union (AMU):** formada por Marruecos, Argelia, Túnez, Libia, el Sáhara Occidental y Mauritania
- **Economic Community of West African States (ECOWAS):** formada por Benín, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea-Bissau, Guinea, Liberia, Mali, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo
- **Economic Community of Central African States (ECCAS):** formada por Angola, Camerún, República Centroafricana, Chad, República del Congo, DR Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón y Sao Tomé y Príncipe
- **East African Community (EAC):** formada por Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda

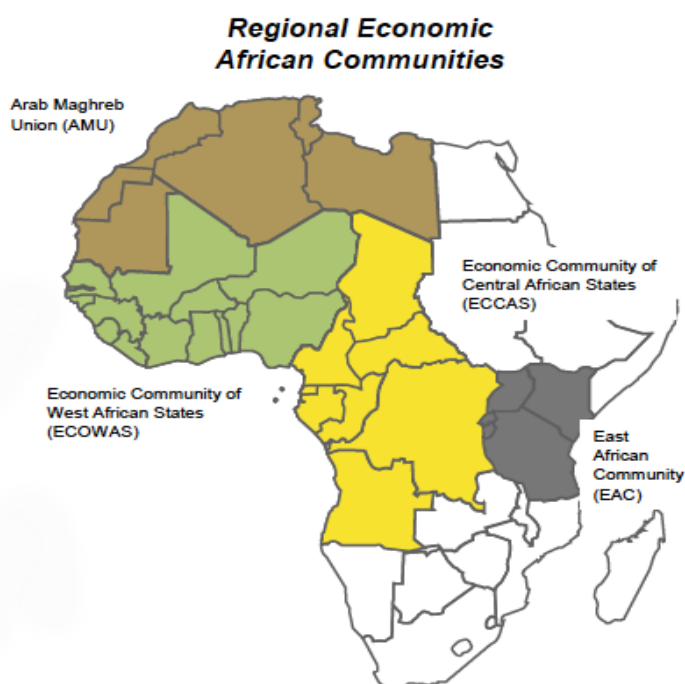


Figura 20: Comunidades económicas africanas regionales  
Fuente: SH&E Analysis & Interviews

Estas regiones tienen como misión promover la integración económica de los Estados Miembros y coordinar y armonizar las políticas nacionales que afecten a programas y proyectos industriales, sanitarios, comerciales, científicos y tecnológicos entre otros.

Ghana es miembro de la ECOWAS desde 1975, año en el que se fundó esta región económica del África Occidental. La integración también ha tenido efectos en el sector aéreo, donde las tasas aeroportuarias que van a cargo del pasajero se dividen según el país de destino. En el caso ghanés, las tasas son diferentes para vuelos domésticos, regionales e internacionales (ver Tabla 11).

Tipo de vuelo	Tasas	Comentario
<b>Doméstico</b>	5 US\$	Vuelos hacia un destino en Ghana
<b>Regional</b>	50 US\$	Vuelos hacia un destino en algún país miembro de la ECOWAS
<b>Internacional</b>	75 US\$	Vuelos hacia un destino en algún país NO miembro de la ECOWAS

**Tabla 11: Tasas aeroportuarias del Aeropuerto Internacional de Kotoka (Accra, Ghana)**

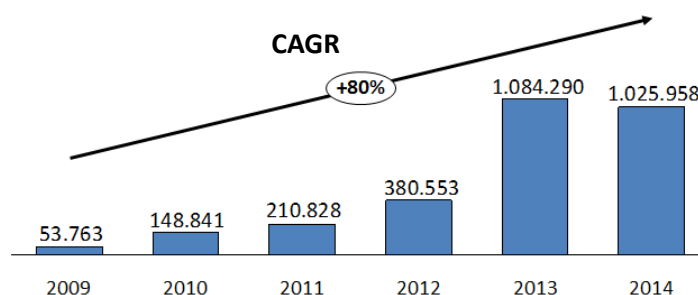
**Fuente: OACI. Tariffs for airports and Air Navigation Services (2010)**

Las tasas aeroportuarias que pagan los pasajeros son fijadas por el Gobierno en concepto de uso de la infraestructura del aeropuerto y son recaudadas a través de las aerolíneas. Así, cuando el consumidor compra un billete, el precio final incluye la tarifa fijada por la compañía aérea más las tasas del aeropuerto de origen (ver Anexo IV–Tasas aeroportuarias para más información acerca de las tasas aeroportuarias en Ghana y Nigeria)

Para tener una referencia del orden de magnitud de las tasas aeroportuarias, los aeropuertos más importantes de Europa (Londres Heathrow, París Charles de Gaulle o Frankfurt) tienen unas tasas por pasajero alrededor de los 45 € (61 US\$), mientras que en España (Madrid y Barcelona) se sitúan entorno los 20 € (27 US\$). Es incomprensible que en Accra, con una infraestructura menos desarrollada, las tasas internacionales sean mayores que aeropuertos punteros a nivel mundial. Además, se entiende como internacional cualquier vuelo fuera la región económica de la ECOWAS, por lo que las tasas serán iguales en un vuelo a Estados Unidos que en otro a Malabo (Guinea Ecuatorial), que está a tan sólo 1.000 km de Accra.

Las tasas existentes en Ghana tienen una serie de repercusiones, positivas para algunas aerolíneas y negativas para otras (Akwaabair):

- **Potencian el tráfico doméstico:** unas tasas tan bajas estimulan la demanda aérea comercial, ya que las compañías pueden ofrecer precios finales más económicos. Sin embargo, Ghana no es un país con una superficie muy grande ni con muchas ciudades con aeropuerto, por lo que el tráfico doméstico queda reducido a 4 destinos: Kumasi, Tamale, Takoradi y Sunyani. En los últimos años varias aerolíneas han entrado en este segmento de mercado provocando una sobrecapacidad, tal y como se observa en la figura 21 con la caída de oferta en el presente año



**Figura 21: Evolución de la capacidad del tráfico doméstico en el aeropuerto de Accra (Ghana)**

**Fuente: IATA SRS Analyser**

- **Perjudican el tráfico regional e internacional:** a diferencia del tráfico doméstico, las abusivas tasas del aeropuerto de Accra han hecho que solamente pocas aerolíneas hayan intentado operar este segmento de tráfico. En cuanto al regional, en 2013 la

compañía ghanesa Starbow dejó de volar a Benín y Abidjan por su escasa rentabilidad debido a los altos costes de operación y a la discreta demanda por culpa de las altas tasas del aeropuerto. Otras aerolíneas como Fly540 Ghana han adquirido derechos de tráfico para realizar vuelos regionales e internacionales, pero aún no han hecho el salto y han preferido seguir operando el doméstico hasta que las tasas disminuyan. En cuanto al tráfico internacional, las tasas van en detrimento del turismo y del desarrollo económico y comercial del país, y hacen encarecer de tal manera el precio del billete, que el consumidor acaba eligiendo otras destinos más económicas del África Occidental, como Abidjan (Costa de Marfil) o Lagos (Nigeria).

### 3.3.3. Mercado potencial

Como todo gran proyecto, es esencial poder determinar el mercado potencial al que se puede acceder y cuantificarlo. Por eso, es interesante saber cuál es el área de influencia de la compañía o producto y cómo se puede segmentar el mercado para determinar unas políticas de marketing u otras.

#### 3.3.3.1. Área de influencia

El área de influencia de un producto o servicio es el área geográfica que se puede abarcar según las características del mismo. En el caso de una aerolínea regional, existen varias áreas de influencia, una para cada origen o destino. Así, esta compañía abarcará toda el África Occidental más alguna parte del África Central.

Para entender a qué se traduce esta área, conviene observar la figura 22, que corresponde a la densidad de población del continente africano.

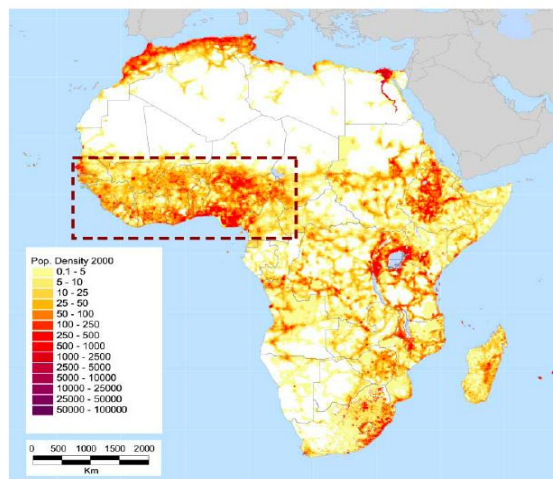


Figura 22: Densidad de población africana

Fuente: United Nations Global Resource Information Database (2000)

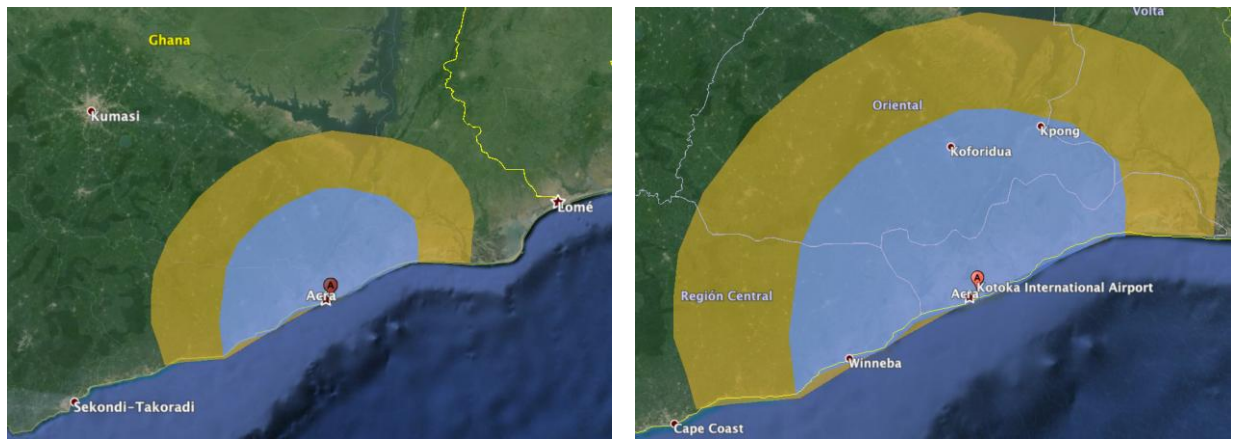
A simple vista, destaca la alta densidad de población de la zona occidental africana. Esta zona tiene una superficie de 6,1 millones de km<sup>2</sup> y una población total de más 250 millones de habitantes. Considerando que el cliente puede ser cualquier habitante de los países donde

vuele la aerolínea, sin importar el rango de edad, y que el 50% de la población del país puede permitirse el precio de un billete de avión, se calcula un área de influencia inicial aproximada de **13,6 millones de consumidores** (ver Tabla 12)

Global	Habitantes	% de influencia	Potenciales consumidores
<b>Ghana</b>	25.366.462	20%	5.073.292
<b>Nigeria</b>	168.833.776	3%	5.065.013
<b>Costa de Marfil</b>	19.839.750	10%	1.983.975
<b>Burkina Faso</b>	16.460.141	4%	658.406
<b>Mali</b>	14.853.572	3%	445.607
<b>Senegal</b>	13.726.021	3%	411.781
<b>TOTAL</b>	<b>259.079.722</b>		<b>13.638.074</b>

**Tabla 12: Potenciales consumidores por país**  
Fuente: Interna (Anexo III-Market Potential Indicator (MPI))

En cuanto al *hub* de la compañía en Accra, existe un área de influencia directa (1h máximo en coche) y una indirecta (2h máximo en coche). La primera engloba la totalidad de la región de Greater Accra (ver Anexo I-Mapas geopolíticos de África), y partes de las regiones de Central Ghana y Eastern Ghana (ver figura 23, parte azul); la segunda área amplía la extensión anterior e incluye parte de la región de Volta (ver figura 23, la zona amarilla)



**Figura 23: Área de influencia del Aeropuerto Internacional de Kotoka, Accra (Ghana)**  
Fuente: Google Earth

Tal y como se ha dicho anteriormente, el perfil de cliente puede ser de cualquier edad, así que cualquier habitante por encima de una renta per cápita mínima puede ser un potencial consumidor. Considerando que, según las Naciones Unidas, el 73% de la población ghanesa vive por encima de la Línea Internacional de la Pobreza (más de 1,25 US\$ al día), las dos áreas de influencia constarán de (ver Tablas 13 y 14 para el desglose):

- **Área de influencia directa:** 3.082.307 potenciales consumidores
- **Área de influencia indirecta:** 4.846.787 potenciales consumidores

DIRECTA	Habitantes	% de influencia	Potenciales consumidores
<b>Greater Accra</b>	4.010.054	85%	2.488.239
<b>Central Ghana</b>	2.201.863	25%	401.840
<b>Eastern Ghana</b>	2.633.254	10%	192.228
<b>TOTAL</b>	<b>8.845.171</b>		<b>3.082.307</b>

**Tabla 13: Potenciales consumidores según el área de influencia directa**

Fuente: Ghana Statistical Service. Population & Housing Census 2010

INDIRECTA	Habitantes	% de influencia	Potenciales consumidores
<b>Greater Accra</b>	4.010.054	100%	2.927.339
<b>Central Ghana</b>	2.201.863	50%	803.679
<b>Eastern Ghana</b>	2.633.254	50%	961.137
<b>Volta</b>	2.118.252	10%	154.632
<b>TOTAL</b>	<b>10.963.423</b>		<b>4.846.787</b>

**Tabla 14: Potenciales consumidores según el área de influencia indirecta**

Fuente: Ghana Statistical Service. Population & Housing Census 2010

En conclusión, la aerolínea opta a un total de 13,5 millones de consumidores potenciales iniciales, de los cuales 5 aproximadamente corresponden al país originario de la compañía, Ghana. Son cifras elevadas, que invitan a pensar que el producto puede tener éxito si acaba siendo reconocido por gran parte de este mercado potencial.

### 3.3.3.2. Segmentación de mercado

La segmentación del mercado es cada vez más importante según va aumentando la competencia del mercado, de esta manera la compañía puede adaptar mejor su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más eficiente. Las ventajas de la segmentación son las siguientes:

- Permite identificar oportunidades de negocio nuevas
- Ayuda a definir el público objetivo
- Ayuda a identificar de forma clara la competencia más directa
- Permite crear mejores estrategias de marketing y de forma más efectiva

Existen varias formas de segmentar el mercado: según variables geográficas, demográficas o socioeconómicas, según el comportamiento del consumidor, etc. En el caso de esta aerolínea, se hará una segmentación general y después una segmentación dirigida al motivo de consumo del producto.

La primera segmentación, de carácter más general e introducida en el apartado anterior, define el público objetivo como todo habitante africano de cualquier rango de edad y con una renta per cápita superior a la que marca las Naciones Unidas como umbral de la pobreza. Esta segmentación se considera suficiente ya que la política de precios que lleve a cabo la aerolínea

no se piensa que lleguen a ser excluyentes. Otra segmentación secundaria de carácter geográfico es que se buscará que el consumidor sea de la ECOWAS, la comunidad de regiones del África Occidental donde operará la aerolínea.

La segunda segmentación, como se ha comentado, hace referencia al motivo de compra del producto. En esta fase se puede dividir el motivo de viaje del consumidor en:

- Trabajo (*business*)
- Visita familiar
- Ocio/Turismo

Según el tipo de tráfico, la consultora SH&E identifica la proporción de cada uno de estos motivos, como se observa en la figura 24.

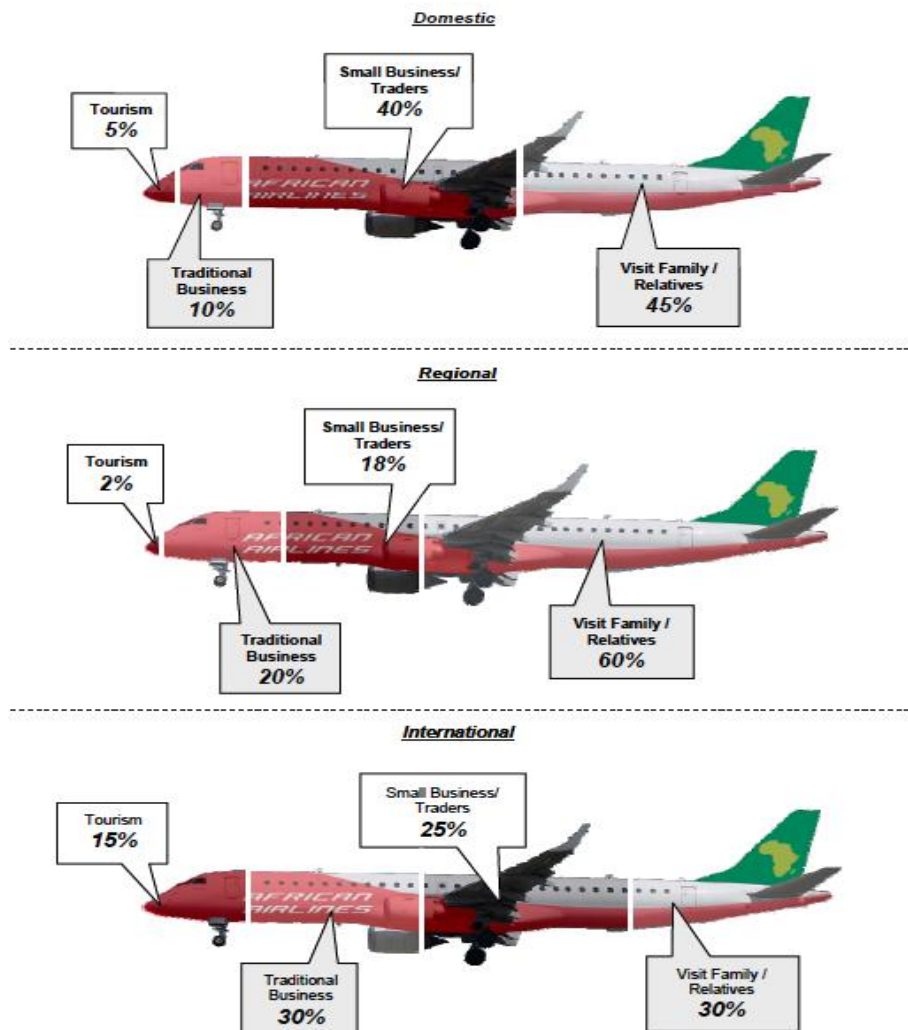


Figura 24: Segmentación de mercado según el motivo de compra del consumidor en las aerolíneas africanas

Fuente: SH&E Analysis & Interviews

En el caso de esta aerolínea, dedicada al tráfico regional con pequeñas incursiones en el tráfico internacional africano, parece obvio que se tendrá que centrar en el segmento *business* y en el familiar, el cual ocupan el 38% y el 60% de la demanda regional respectivamente.



De esta manera, la red de rutas de la compañía intentará satisfacer esas necesidades, intentando operar las rutas de negocios más importantes desde Accra (Nigeria y Costa de Marfil), además de operar a los destinos con más inmigración a Ghana (Nigeria, Burkina Faso...). Los horarios y las frecuencias también irán destinados a cubrir de la forma más óptima esta demanda, con multifrecuencia en las rutas *business* y horarios cómodos para los destinos étnicos. Las campañas publicitarias también se focalizarán en estos dos segmentos.

En definitiva, los tipos de perfil del consumidor que se busca se describen en estos dos ejemplos:

- 1) Hombre de negocios de 40 años, ghanés, que trabaja en una pequeña empresa en Accra y ha de visitar un proveedor en Lagos (Nigeria). Decide coger un vuelo matinal, reunirse durante el día y al atardecer volver a coger un avión de vuelta a Accra
- 2) Mujer trabajadora de 30 años con 2 hijos, inmigrada desde Ouagadougou (Burkina Faso) a Accra, que decide visitar a sus padres un fin de semana aprovechando que hay buenos horarios

### 3.3.4. Análisis de la competencia

Un buen análisis de mercado debe tener en cuenta la competencia existente en el sector. El sector de la aviación comercial en Ghana y en África no queda exento de competencia, aunque menor y menos agresiva que en otras regiones del continente.

Se entiende por competencia toda aerolínea que opere actualmente alguna ruta aérea comercial que Akwaabair quiere operar, además de todas aquellas aerolíneas que aún no operan el mismo nicho de mercado pero son potenciales competidores.

Akwaabair, como se ha comentado, quiere ocupar el vacío que dejó Ghana Airways al quebrar en 2004, la cual operaba vuelos regionales e internacionales. Actualmente no hay ninguna aerolínea ghanesa que se haya especializado en este nicho de mercado, razón esencial para el proyecto Akwaabair. Tal y como se explicará en el Plan de Operaciones, la aerolínea empezará con 7 rutas de las cuales 3 serán en monopolio, por lo que no habrá competencia ni se espera que exista durante un tiempo: Kano (Nigeria), Bamako (Mali) y Luanda (Angola). Sin embargo, habrá otras 4 rutas que sí que contarán con competencia, sobre todo las rutas *business*.

Aun existiendo competencia en determinadas rutas, una buena oportunidad para Akwaabair es que no hay ninguna aerolínea con el mismo modelo de costes ni de tarifas bajas, por lo que no se prevé competencia directa *lowcost* en los primeros años de expansión en el aeropuerto de Accra. No obstante, se han identificado 5 aerolíneas que se deberán estudiar de cerca para observar si, aunque con un modelo diferente, pueden ser competidoras directas.






Competidor	Hub principal	Flota	Rutas solapadas
 Arik WINGS OF NIGERIA	Lagos (Nigeria)	23 (19 <i>narrow body</i> <sup>2</sup> + 4 <i>wide body</i> )	2 (Lagos y Dakar)
 aero	Lagos (Nigeria)	13 ( <i>narrow body</i> )	1 (Lagos)
 gambia bird	Banjul (Gambia)	2 ( <i>narrow body</i> )	2 (Lagos y Dakar)
 Air Côte d'Ivoire	Abidjan (Costa de Marfil)	3 ( <i>narrow body</i> )	1 (Abidjan)
 air burkina	Ouagadougou (Burkina Faso)	5 ( <i>narrow body</i> )	1 (Ouagadougou)

Tabla 15: Competidores principales en las rutas iniciales  
Fuente: CAPA Centre For Aviation & IATA SRS Analyser

A continuación se hace una pequeña explicación de cada una de ellas.

### Arik Air [W3/ARA]<sup>3</sup>



Arik Air es una *full service carrier* que ofrece vuelos domésticos, regionales e internacionales desde sus *hubs* en Lagos y Abuja principalmente, resultando en la aerolínea con más cuota de mercado de todo el país. Es la sucesión de la antigua Nigeria Airways que quebró en 2003, y cuenta con una flota de 23 aviones, 4 de ellos destinados al largo radio (Nueva York, Londres y Johannesburgo). La aerolínea se diferencia de sus competidoras por proveer al consumidor de servicios *business* y de primera clase, con aviones más espaciosos y asientos más confortables. Otra característica interesante es que realiza vuelos en conexión desde Lagos, razón por la cual tiene una amplia red de vuelos domésticos.

A pesar de tener cierto poder de marca en el África Occidental, realiza pocos vuelos regionales y la mayoría de ellos son vuelos de cabotaje (con escala en un aeropuerto). Esto es un indicio que sus altos costes de operación hacen poco rentable la operativa en esta región, lo que les obliga a hacer escalas para poder aumentar la demanda, que a la vez va en detrimento del pasajero que va al destino más lejano (duración demasiado elevada).

El *network* de la compañía se presenta en la siguiente figura:

<sup>2</sup> *Narrow body* corresponde a aeronaves de un solo pasillo, mientras que *wide body* corresponde a las aeronaves de dos pasillos

<sup>3</sup> Código IATA y código OACI

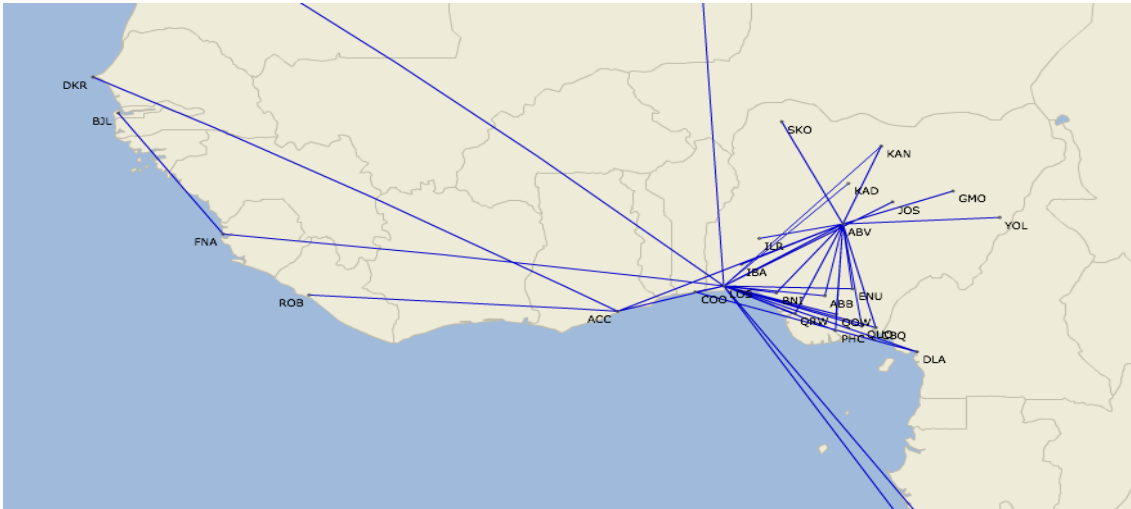


Figura 25: Red de rutas de Arik Air  
Fuente: IATA SRS Analyser

En el inicio se solaparán las rutas con destino a Lagos y Dakar (Arik Air la realiza de cabotaje), aunque se irán incrementado a medida que Akwaabair crezca según el *Business Plan* que se detalla en el Plan de Operaciones.

### Aero Contractors Nigeria [NG/NIG]



Aero Contractors Nigeria es una aerolínea propiedad del gobierno de Nigeria, poseedora del 60% de sus acciones. Tiene un modelo similar al de Arik Air y es su competencia más directa, aunque no acaba de ser una marca reconocida en África. Tiene una flota de 13 aviones además de varios helicópteros. Su centro de operaciones se sitúa en Lagos y desde allí opera mayoritariamente vuelos domésticos. Como se observa en la figura 26, sus dos únicos vuelos fuera del país son a Accra (Ghana) y a Douala (Camerún), aunque con bastantes frecuencias semanales.

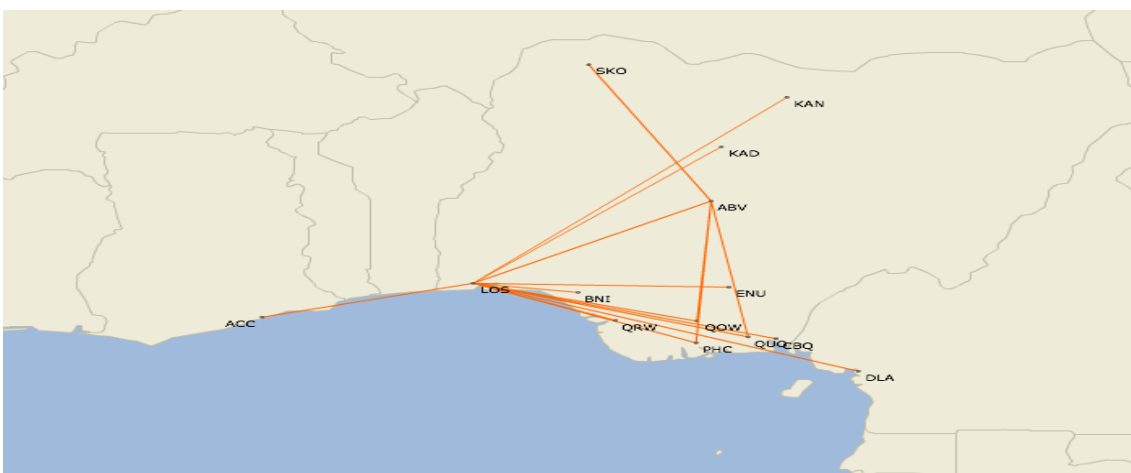


Figura 26: Red de rutas de Aero Contractors Nigeria  
Fuente: IATA SRS Analyser

El producto que ofrecen es relativamente caro y sin un valor añadido respecto su principal competidora en Nigeria.

No se prevé una competencia tan dura como Arik Air en la ruta a Lagos y se estima que una vez Akwaabair empiece operaciones, se vean obligados a reducir frecuencias.

### Gambia Bird [3G/GBQ]



Gambia Bird es una aerolínea fundada en 2012 con capital alemán (90% de las acciones son de la compañía alemana Germania) y es el modelo de gestión que más se aproxima al de Akwaabair aunque realmente se la considera una *full service carrier*.

Cuentan con una flota de 2 A319 que intenta replicar el plan de expansión de Akwaabair pero en la parte más occidental de África. Hasta el momento han abierto base en Banjul (Gambia), Dakar (Senegal) y Freetown (Sierra Leona) y operan en la mayoría de los países costeros de la ECOWAS. Además también operan vuelos a Londres y a Barcelona.

Gambia Bird ha identificado la misma oportunidad que Akwaabair en el oeste de África, pero se piensa que ha empezado por los países que menos demanda y nivel de ingresos pueden presentar sin ser un modelo *lowcost*. En un mercado tan poco desarrollado como el africano y sin una estructura de costes estricta es difícil sobrevivir muchos años, por lo que se tendrán que analizar con lupa sus resultados y, si se cumplen las perspectivas más desfavorables para ellos (mejores para Akwaabair), se penetrará en los mercados donde tenga más dominio la aerolínea gambiana.

Inicialmente, ambas compañías se solaparán en las rutas a Dakar y a Lagos (esta última de cabotaje). La red de rutas que ofrecen hasta el momento es la siguiente:

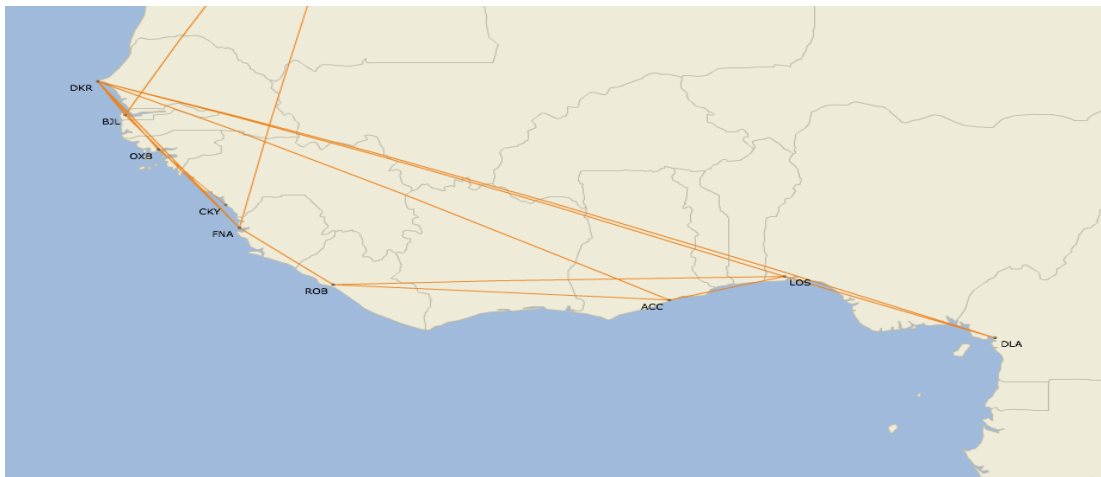


Figura 27: Red de rutas de Gambia Bird

Fuente: IATA SRS Analyser

### Air Côte d'Ivoire [HF/VRE]



Air Côte d'Ivoire es la aerolínea de bandera de Costa de Marfil y es la sucesora de Air Ivoire que quebró en 2011. La compañía tiene sede en Abidjan y empezó operaciones un mes más

tarde que Gambia Bird, en noviembre de 2012. Actualmente el gobierno del país cuenta con el 60% de las acciones, mientras que el 40% restante se lo dividen asociaciones ghanesas y la aerolínea francesa Air France (20%). La compañía mantiene sinergias con Air Mali y Air Burkina para potenciar el tráfico étnico entre las regiones francófonas de África Central y Occidental. Al ser una compañía de bandera dispone de servicios de lujo y de clase *business* inasumibles por una aerolínea *lowcost*, así que se espera que en la ruta solapada a Abidjan abarquen más segmento *business* de primera clase (minoritario), mientras que Akwaabair absorba el segmento *business* de pequeñas y medianas empresas (mayoritario). En cuanto a *network*, con sus 3 A319 operan las siguientes rutas:

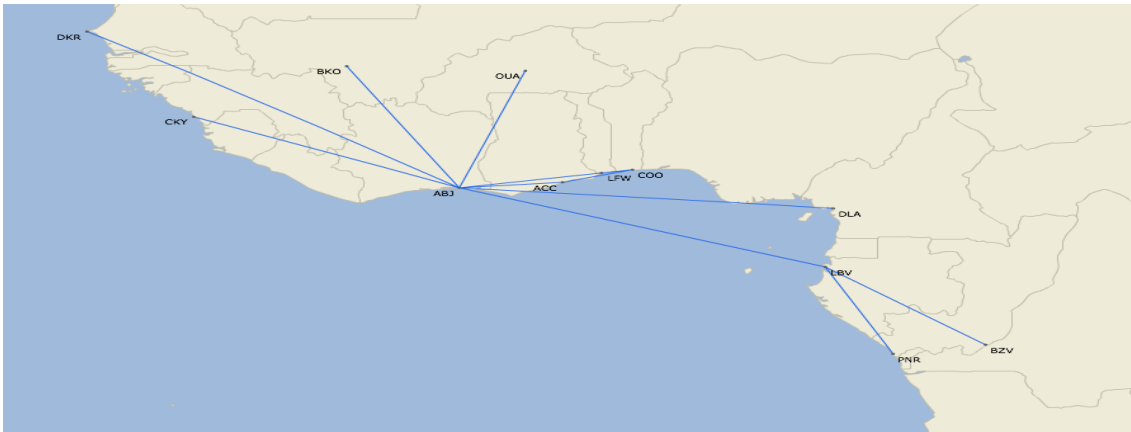


Figura 28: Red de rutas de Air Côte d'Ivoire  
Fuente: IATA SRS Analyser

### Air Burkina [2J/VBW]



El último competidor que se destaca es la aerolínea de bandera de Burkina Faso. Tiene sede en Ouagadougou y será competencia de Akwaabair en la ruta que une las dos capitales de país. Air Burkina tiene un modelo similar al de Air Cote d'Ivoire ya que gran parte del capital de la aerolínea proviene del mismo consorcio privado.

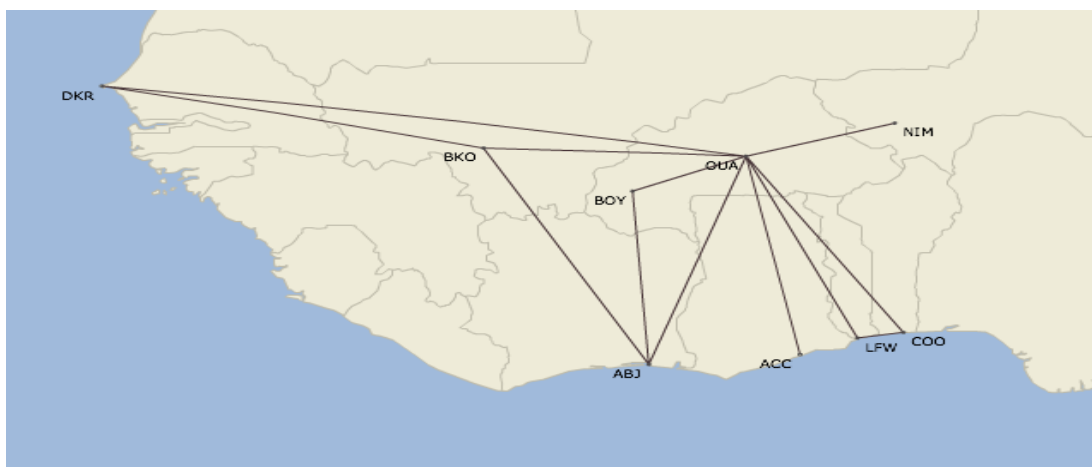


Figura 29: Red de rutas de Air Burkina  
Fuente: IATA SRS Analyser

### 3.3.5. Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica es de vital importancia hacer un diagnóstico de la compañía. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para sacar conclusiones sobre el futuro. Este estudio ayudará a plantear las acciones que se deberán poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar la compañía contra las amenazas teniendo en consideración las propias debilidades y fortalezas.

El objetivo de un análisis DAFO es, en definitiva, ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para que una vez identificados, se usen y se puedan sustentar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, sacando provecho de las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se divide en dos subanálisis: el interno y el externo.

Se resume en la siguiente figura:



Figura 30: Análisis DAFO de Akwaabair

#### 3.3.5.1. Análisis Interno

Todo aquel que hace referencia al liderazgo, la estrategia, las personas, los procesos, las alianzas, etc., resultando en las ya mencionadas fortalezas y debilidades.

## Fortalezas

- Primera aerolínea *lowcost* del África Occidental y única compañía aérea con matrícula ghanesa en operar vuelos regionales e internacionales
- Estructura de costes adecuada para el nivel económico de Ghana. Esto se traduce en salarios ajustados al valor adquisitivo del país, externalización de procesos tales como *handling* y mantenimiento, poder de negociación, marketing efectivo, etc.
- Miembro de la IATA desde el inicio de las operaciones. Ser parte de la organización implica cumplir unos estándares internacionales de seguridad aérea que repercutirán positivamente en el desarrollo de la aerolínea (más consumidores y más inversores)
- Marca joven y dinámica
- Alta utilización de las aeronaves: permite realizar más vuelos diarios y obtener más ingresos
- Uso de aviones competitivos: configuración de máxima densidad de pasajeros y con capacidad de aterrizar en la mayoría de las pistas de los aeropuertos africanos
- Precios competitivos y económicos
- Oferta variada: rutas de negocios, rutas étnicas y rutas de ocio y vacaciones
- Horarios atractivos para cada segmento de mercado
- Diferenciación de clases pese a ser una compañía *lowcost*. Tratamiento *business* y productos encarados a satisfacer este tipo de pasajero
- Poca competencia directa
- Posición geográfica privilegiada y en un país en vías de expansión
- Empresa innovadora y atrevida
- Alta formación del personal de la compañía. Se buscará siempre personal cualificado

## Debilidades

- Sólo una base inicial en Ghana. Se abrirá una nueva en Kumasi cuando el aeropuerto adecue el aeropuerto a la operativa del A319
- En África, hasta que no se desregularice el sector aéreo al estilo europeo, será difícil crecer rápido, pues cada ruta regional o internacional deberá pasar supervisión del gobierno y de la autoridad de aviación civil del país, que son los encargados de gestionar los acuerdos bilaterales entre países
- Bajo conocimiento de marca en los primeros años
- Las nuevas tecnologías, Internet, televisión, radio... puede que aún no estén al alcance de parte de la población africana y reste potencial de compra por el canal directo
- Feroz competición en las rutas *business* a Lagos y a Abidjan
- Falta de demanda *business* en gran parte del continente africano
- Escasos servicios adicionales de forma gratuita
- Arik Air, Gambia Bird, Air Côte d'Ivoire... tienen muchos acuerdos de cooperación con otras aerolíneas, ya sean de *interline* o de código compartido, que les permite aumentar la demanda sin un aumento sustancial de costes
- En el mundo de la aviación comercial es difícil innovar, y cada producto o servicio nuevo puede ser copiado en pocos meses

### 3.3.5.2. Análisis Externo

#### Oportunidades

- El espectacular crecimiento del tráfico doméstico en 2013 explicado en el apartado 3.3.2 - Análisis del Sector demuestra que la aviación comercial en Ghana tiene mucho recorrido si la gestión gubernamental es la correcta. Este brutal crecimiento también se refleja en la figura 31, que explica la evolución de la oferta regional y doméstica en el África Occidental (sin tener en cuenta a Nigeria). Si se extrapola esta evolución al tráfico regional e internacional africano, la oportunidad de negocio es significativa

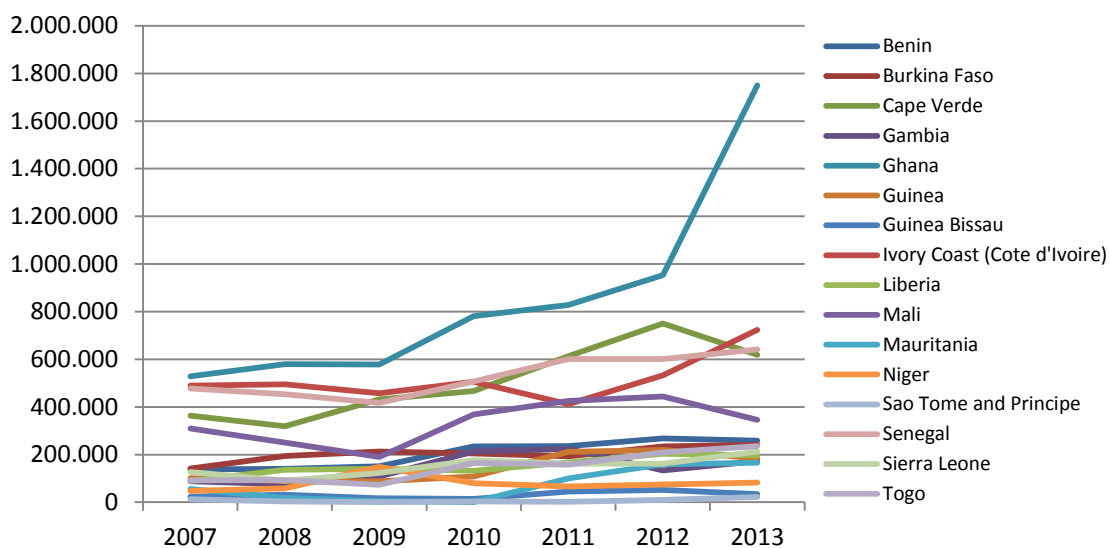


Figura 31: Evolución de la oferta regional y doméstica en el África Occidental por cada país de la región<sup>4</sup>

Fuente: IATA SRS Analyser

- Ghana es, detrás de Angola, el país africano con más crecimiento del Producto Interior Bruto. Desde el 2004 su CAGR ha sido de 20,48%, que lo ha convertido en una de las economías emergentes de África. Su crecimiento viene dado por una alta industrialización y un aumento de la clase media del país, que a la vez aumenta su poder adquisitivo. De esta manera, cada año va aumentando el público objetivo de la aerolínea
- Accra es la ciudad donde muchas multinacionales (como Coca-Cola) fijan su sede en África, clave para la evolución del segmento *business* de la compañía

<sup>4</sup> Se excluye Nigeria ya que su oferta es regional es 20 veces mayor a Ghana (2ª en oferta) y distorsiona el gráfico



- Ninguna aerolínea *lowcost* ha penetrado hasta el momento la región del África Occidental para ofrecer vuelos regionales e internacionales a buen precio. Si se observa la figura 32, la cuota de mercado de las LCC en el mercado intrarregional africano es del 3% del tráfico total, un valor bajísimo. Será necesario una buena gestión para aprovechar este nicho de mercado que da a la aerolínea una enorme ventaja competitiva.

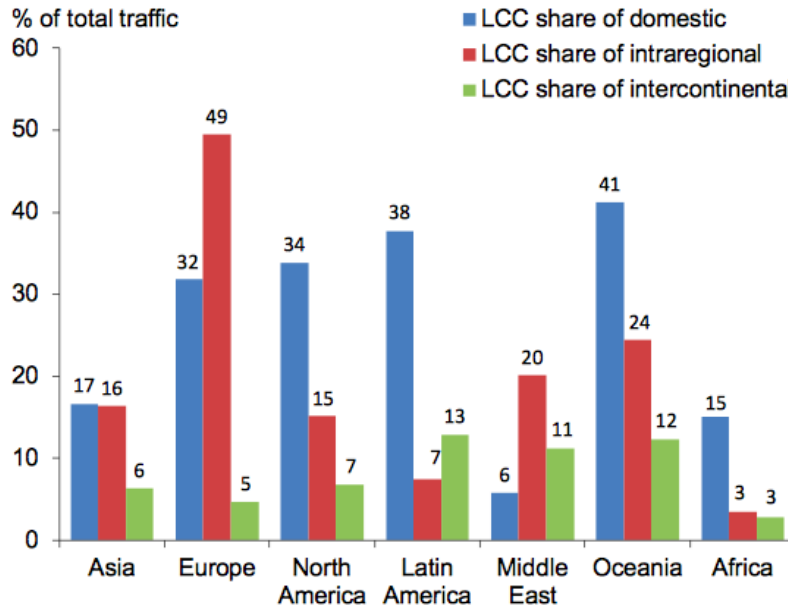


Figura 32: Media de cuota de mercado de las LCC en los últimos 5 años

Fuente: Amadeus

- Tras la desaparición de Ghana Airways en 2004 no ha habido ninguna aerolínea del país para poder potenciar el tráfico regional e internacional que tanto anhelan las autoridades ghanesas. Pese a ser una organización privada, se mantendrán buenas relaciones con las entes gubernamentales y aeronáuticas del país para poder conseguir subvenciones, mejoras de contratos y otras ventajas empresariales. Además, es importante que el gobierno no esté tentado de iniciar algún otro proyecto de aerolínea estatal, pues es difícil competir con ellas (reciben más incentivos, pueden ofrecer precios fuera de mercado, etc.)

### Amenazas

- El combustible es el principal coste de cualquier aerolínea. En el caso de Akwaabair representa el 44% de los costes totales. Con esta alta dependencia, la rentabilidad de la compañía resulta muy sensible a las variaciones de precio de esta materia prima. Una guerra, inestabilidad política en países exportadores de petróleo, un conflicto dialéctico entre dos países... pueden ser razones suficientes para que el precio del petróleo se dispare y la aerolínea no pueda hacer frente a este gran coste. Sin embargo, en estos últimos años el precio del barril de Brent se ha mantenido

relativamente estable alrededor de los 120 US\$/barril, como se observa en la figura 33:

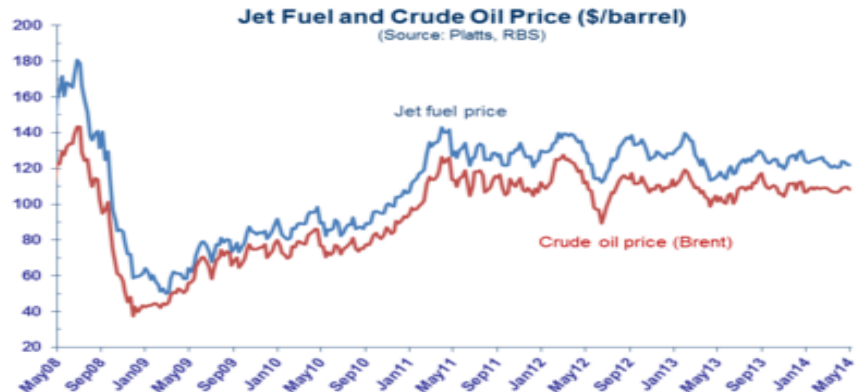


Figura 33: Evolución del precio del combustible  
Fuente: IATA. Fuel Price Analysis

- Un accidente mortal o alguna noticia negativa que pueda transmitir inseguridad a los consumidores se puede traducir en una caída de demanda instantánea que a su vez comprometa el funcionamiento de la compañía.
- En 2013 se planteó un gran proyecto de tren de alta velocidad<sup>5</sup> para unir Abidjan, (Costa de Marfil), Accra (Ghana), Lomé (Togo), Cotonou (Benín) y Lagos (Nigeria) (ver figura 34).



Figura 34: Futura línea de alta velocidad de la costa occidental africana  
Fuente: Railways Africa

El proyecto, valorado en 60 billones de dólares, está aún en fase de estudio y de búsqueda de financiamiento. Es una amenaza potencial ya que sería un competidor

<sup>5</sup> <http://www.railwaysafrica.com/blog/2013/11/05/west-african-high-speed-rail/>

directo en las rutas *business* a Abidjan y Lagos. No obstante, de aquí a que se apruebe el proyecto y se acabe de construir pueden pasar más de 10 años, tiempo suficiente para que Akwaabair entre en otros mercados y no tenga una dependencia tan alta de estas dos rutas concretas

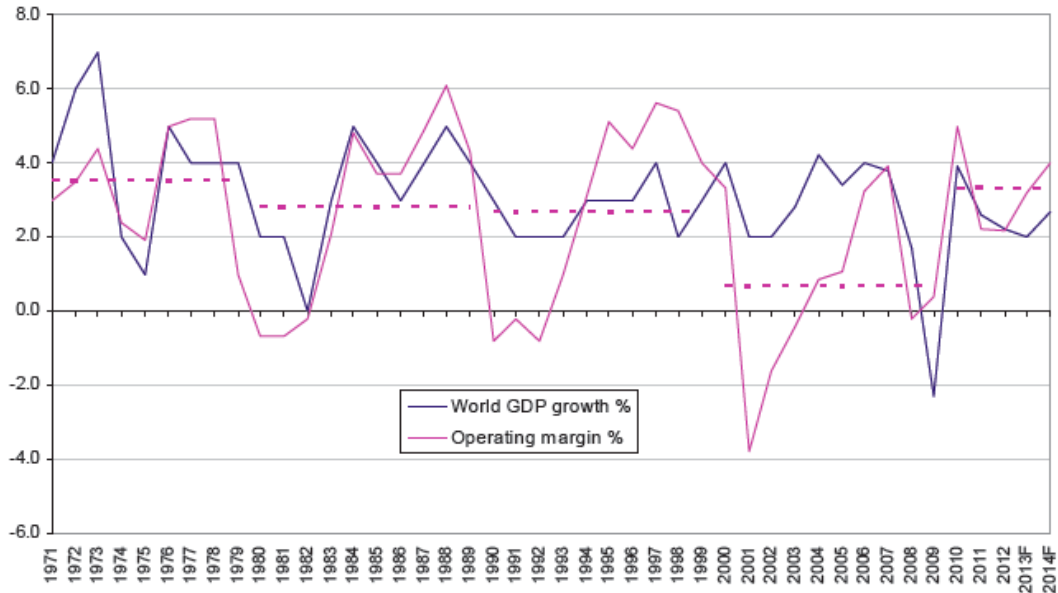
- África es el continente con más inestabilidad política del mundo, y muchos países entran en conflictos bélicos en periodos electorales, como es el caso de Costa de Marfil en 2011, que vivió su segunda guerra civil. Un conflicto de estas características en Ghana, donde existe una gran dependencia (sobre todo en el inicio de las operaciones) afectaría de forma sustancial a la aerolínea: fuga de capital, caída de la demanda...
- Una bajada de las tasas aeroportuarias en Ghana puede no resultar ser tan beneficiosa para la aerolínea, puesto que significaría la potencial entrada de otros competidores

### 3.3.6. Conclusiones

Una vez realizado este estudio de mercado, saltan a la vista una serie de conclusiones y consideraciones:

- Se adoptará una estrategia empresarial ofensiva, es decir, se apostará por el crecimiento. Las fortalezas y las oportunidades son evidentes y se deben aprovechar para atacar a la competencia y hacerse fuertes en las rutas con pata en Accra. Más adelante se deberá plantear una expansión progresiva a los otros estados del oeste de África, empezando por Nigeria, motor económico y demográfico de la región
- Existe un vacío en el mercado aéreo ghanés y en cualquier momento puede ser ocupado por otra aerolínea. Fastjet ya está estudiando el poder iniciar operaciones allí una vez empiece a ganar beneficios en el Este de África, por lo que se debe entrar ya
- Que la penetración de aerolíneas *lowcost* estimula la demanda es un hecho constatado en Europa y Estados Unidos. Si se consigue estimularla en el 2º continente más poblado del mundo, el futuro económico de la aerolínea está asegurado
- El sector aéreo comercial es muy cambiante y en los últimos años se ha visto como sólo las empresas con estructuras de costes equilibradas han podido sobrevivir a los años de crisis económica, mientras que aerolíneas de bandera y tradicionales han quebrado (Spanair, la húngara Malev o la misma Ghana Airways) o se han tenido que reestructurar (Iberia, Alitalia). De esta manera, el proyecto Akwaabair tiene larga vida si se consigue mantener este equilibrio de costes
- La economía mundial se encuentra en recesión desde hace 5 años, pero parece haber tocado fondo y se empiezan a ver brotes verdes. Como se demuestra en la figura 35,

los márgenes de rentabilidad tienen cierta correlación con el crecimiento del PIB mundial y la tendencia para los próximos años es favorable. Ahora es un buen momento para emprender un proyecto de tales magnitudes, pues cuando lleguen tiempos mejores la aerolínea ya tendrá presencia en la región africana y será una marca conocida



**Figura 35: Evolución del crecimiento del PIB mundial (%) vs margen de rentabilidad de la industria aeronáutica mundial (%)**  
 Fuente: CAPA – Centre for Aviation

- Ghana es un país abierto a la inversión extranjera y es estable políticamente hablando
- Con el proceso de industrialización que está llevando a cabo el gobierno ghanés se prevé que el crecimiento del segmento *business* sea considerable, favoreciendo de rebote al segmento *ético*, ya que la inmigración a Ghana de países más pobres como Burkina Faso o Mali será un hecho
- A pesar de que el crecimiento de la compañía vaya siempre ligado a los convenios bilaterales entre países, que marcan los derechos de tráfico que tiene la aerolínea y con cuantas frecuencias, se prevé que tanto aerolínea como gobierno vayan de la mano al ser un proyecto de una magnitud transcendental para todo el país, ya que todo el conjunto se beneficiará de este tráfico aéreo comercial (turismo, negocios, familias...)

## 3.4. Plan de Marketing

---

Después de realizar el análisis de mercado y del sector aeronáutico, y ver el negocio desde una perspectiva global, es propio de la empresa idear estrategias y soluciones para poder penetrar en el mercado y dar a conocer el producto.

Hay muchas estrategias dentro del mundo de la mercadotecnia, pero en este proyecto sólo se abordarán dos de grandes: la estrategia de marca y la estrategia del marketing mix, que incluye la de producto, *pricing*, distribución y promoción.

### 3.4.1. Estrategia de marca (*Branding*)

La estrategia de marca es la parte visible del producto y es la mentalmente más potente. Es decir, una persona que no conoce de nada a la compañía, sólo oír su nombre, ver su logotipo o leer su eslogan, debe asociarlo a una aerolínea y con un buen producto.

Por eso se cuidará el *branding* y se elaborará una estrategia con diferentes focos: el nombre, el logo, los colores corporativos, el eslogan, el código de vestimenta, el vinilo de la aeronave y el diseño de sus interiores.

#### 3.4.1.1. Nombre

El nombre de marca de la compañía será **Akwaabair**, aunque en el registro figurará como Akwaabair Limited (ver Plan Jurídico-Fiscal).

El nombre proviene de la palabra “Akwaaba”, que en Twi (lengua hablada por el 58% de la población ghanesa) significa “Bienvenido”. Es la palabra más común en todo el país y ampliamente utilizada en muchas instituciones y equipamientos como símbolo de respeto, como en la llegada al aeropuerto de Kotoka, en Accra (ver figura 36).



Figura 36: Panel a la llegada del Aeropuerto Internacional de Kotoka en Accra (Ghana)

Juntando esta palabra con “Air” se consigue un nombre con las siguientes particularidades:

- Buena sonoridad y fácil de pronunciar

- El conjunto de letras “kw” dentro de la palabra en sí, transmite connotaciones o sensaciones que hacen pensar al consumidor en África
- Al ser una palabra tan comuna, generará publicidad indirecta y el consumidor tenderá a asociarlo rápidamente con el producto
- El consumidor no percibirá la aerolínea como una marca extranjera y se la sentirá propia
- El hecho de girar en torno a la palabra “Akwaaba” pretende representar la comunión entre todo el país y la compañía, además de que todo el mundo es bienvenido a bordo

### 3.4.1.2. Logo

El logo de la compañía será el que se observa en la figura 37:



Figura 37: Logo de la compañía

Se ha diseñado este logo para satisfacer una serie de requerimientos planteados:

- Las letras tienen un diseño más tribal para generar, otra vez, sensaciones de pertenencia al continente africano
- La mayoría de aerolíneas africanas tienen un animal o algún símbolo para complementar el logo y darle un estilo más próximo. Por ejemplo, Fastjet tiene un loro, Egyptair el ojo de Horus, Zambezi Airlines una girafa, etc. En el caso de Akwaabair se ha decidido utilizar la imagen de un baobab, el árbol más conocido y popular de África. El baobab implica tranquilidad, seguridad y confianza, valores que muchas veces destacan por su ausencia en estos países, donde parte de la población tiene miedo a volar por el alto número de accidentes aéreos. Así, el baobab será una pieza importante a la hora de desarrollar todas las creatividades y anuncios, aparte de que fijarán los colores corporativos de la compañía
- Las letras serán en mayúsculas para que no se pueda confundir el nombre con el “Akwaaba” presente en los paneles e instalaciones urbanas, además de para ser más llamativo
- El logo será todo del mismo color, marrón




### 3.4.1.3. Colores corporativos

Como ya se ha avanzado, el color corporativo principal de la aerolínea será el **marrón**. Este color hace referencia a la seguridad, la constancia, la fiabilidad, el saber negociar, ser reflexivo... Una serie de valores que van muy en línea con lo que transmite la imagen del

baobab y totalmente alineados con los rasgos que quiere mostrar la empresa. Por una banda, seguridad en las operaciones, y por la otra tranquilidad y reflexividad, valores que van más ligados al ideal *business* que quiere lanzar la aerolínea.

Además del color marrón, se usarán el color amarillo y el color naranja para dar un contraste más exótico sin dejar de lado la seriedad.

Los tonalidades que se usarán según los indicadores RGB son:

- Marrón: R91 G55 B21 
- Amarillo: R255 G203 B0 
- Naranja: R255 G134 B25 

#### 3.4.1.4. Eslogan

El eslogan es también una parte llamativa de la imagen de la compañía y marca el carácter o estilo de la misma. Por ejemplo, Vueling empezó dirigiéndose a un pasajero más de ocio con un eslogan más coloquial (“Flying hoy means Vueling”) hasta que se fijó con el perfil *business* y adecuó el eslogan a “Love the way you fly”. En el caso de Akwaabair también se pretende abarcar este segmento *business*, aunque una de las ideas que más se quiere recalcar, aparte de los negocios, es el volar por África a destinos regionales e internacionales.

Finalmente, el eslogan resultante es:

*“Flying around Africa”*

En el mensaje se quiere remarcar el poder volar por toda África, un vacío existente en Ghana y aún más por una compañía del país.

#### 3.4.1.5. Código de vestimenta

Las tripulaciones de vuelo y los pilotos tendrán un código de vestimenta especial, fidel a los colores de la empresa:

- **Pilotos:** será lo mismo tanto para hombres como para mujeres. Consistirá en un traje azul marino (pantalones y americana), camisa blanca y corbata marrón con dos líneas, una amarilla y una naranja
- **TCPs:** los hombres llevarán unos pantalones de traje azul marino, una camisa marrón con una línea amarilla y otra naranja en cada manga. Las mujeres irán con faldilla azul marino, la misma camisa que los hombres y un pañuelo amarillo en el cuello.
- **Sobrecargos:** se distinguirán de los y las TCPs porque su camisa será de color naranja

### 3.4.1.6. Código publicitario y creatividades

Akwaabair tiene tres segmentos a los que desea satisfacer con su producto, así que se hará una publicidad específica para cada público objetivo.

Las creatividades tendrán unas características comunes:

- Tendrán un mensaje claro y directo, sin ambigüedades, con el que el consumidor se sienta identificado o aludido (irá dentro de un triángulo en una esquina del anuncio)
- Incluirán un Origen/Destino más un precio de partida, siempre con la preposición “desde” para evitar denuncias por publicidad engañosa
- Los precios corresponderán a la tarifa. Se incluirá un asterisco en el que se remarcará que los precios son sin las tasas gubernamentales y de sólo un tramo
- Las tarifas estarán en la moneda del país donde se anuncie. En el caso de Ghana, será el Cedi Ghanés (GHS)
- Incluirán el logo de Akwaabair

En cuanto a características específicas de cada segmento, destacarán:

- **Business:** deberán aparecer hombres de negocio y se usarán colores oscuros, además de una letra más formal
- **Étnico:** aparecerán familias sonrientes y se usarán colores más cálidos y letra más redondeado e informal
- **Ocio/vacacional:** contendrán imágenes de aviones o paisajes que inciten al consumidor a hacer una escapada vacacional. Se usarán colores claros (anaranjados)

Finalmente, se presenta una muestra de cada tipo de creatividad según el segmento:

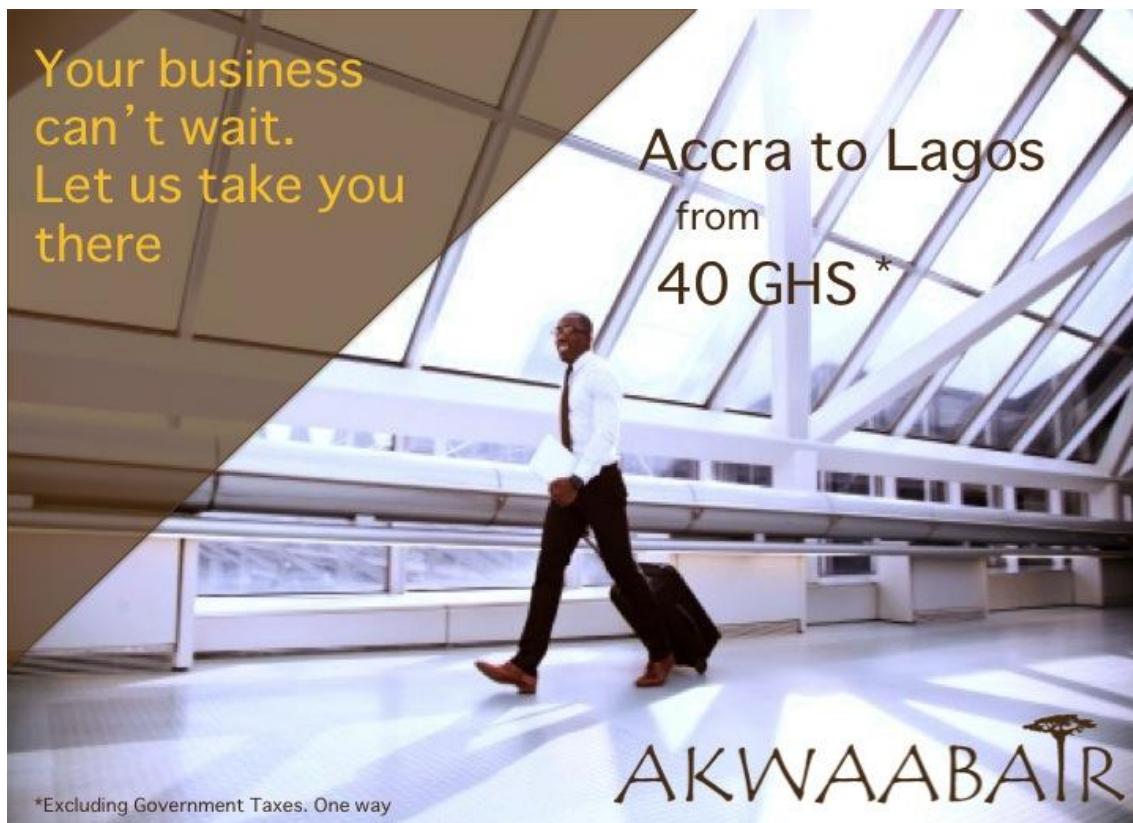


Figura 38: Publicidad del segmento business



Fly from  
**Accra to  
Ouagadougou**

from  
**60  
GHS\***

AKWAABAIR

Share your happiness  
with your family

\*Excluding Government taxes. One way

Detailed description: This advertisement features a photograph of a smiling family—a man, a woman, and a young child—embracing each other. The background is a bright, green outdoor setting. The text is overlaid on the image, with the flight route and price prominently displayed. The Akwaaba Air logo is in the top right corner. A yellow banner at the bottom contains the slogan 'Share your happiness with your family' and a small disclaimer.

Figura 39: Publicidad del segmento étnico

Start feeling  
Africa

**Accra to Dakar**

from  
**80 GHS\***

Three times weekly  
BOOK ONLINE

AKWAABAIR

\*Excluding Government taxes. One way

Detailed description: This advertisement has a warm, orange-to-yellow gradient background. A bright sun is visible in the upper left. The text is centered and uses a mix of bold and regular fonts. A silhouette of an airplane is shown in flight in the lower half. The Akwaaba Air logo is at the bottom left, and a disclaimer is at the bottom right.

Figura 40: Publicidad del segmento ocio/vacacional

### 3.4.1.7. Código visual del avión

#### Vinilado

El avión de Akwaabair seguirá un patrón similar al de otras compañías aéreas de prestigio, las cuales tienden a rotular sólo el estabilizador vertical y alguna parte del fuselaje y los motores.

En el caso de Akwaabair se pintará:

- **Estabilizador vertical/cola:** será marrón con una trama de líneas amarillas y naranjas desalineadas.
- **Motores:** mismo patrón que la cola
- **Winglets:** son los dispositivos de punta de ala. Al igual que los motores, seguirán el mismo patrón que la cola
- **Fuselaje:** logo de la compañía

Con este diseño se consigue una imagen seria, propia de una compañía *business*, sin olvidar rasgos y colores africanos muy acordes con el código de imagen corporativa.

La imagen final será la de la figura 41.



Figura 41: Avión de Akwaabair vinilado

## Interior de cabina

Los interiores de la cabina son la imagen más viva que tiene el consumidor de la compañía puesto que es donde destina mayor parte del viaje.

Los interiores de Akwaabair intentarán no dejar indiferente al consumidor y jugarán con los tres colores corporativos y la misma trama que presenta el vinilo del avión.

Tal y como se explicará más adelante, la aerolínea contará con dos tipos de clase: la *Economy* y la *Premium*. La primera contará con asientos amarillos, reposacabezas y reposabrazos marrones y moqueta y *rack* marrones con la trama de rayas amarillas y naranjas. La otra será similar, pero con los colores del asiento, del reposacabezas y del reposabrazos invertidos.

A continuación se muestra unos prototipos de interiores de cabina:



Figura 42: Interior de la cabina del avión de Akwaabair (clase *Premium*)



Figura 43: Interior de la cabina del avión de Akwaabair (clase *Economy*)

### 3.4.2. Marketing Mix

El marketing mix es un análisis interno que realizan las empresas para ver cómo pueden influenciar en la decisión de compra del cliente o consumidor. Este análisis comprende 4 focos diferenciados, también llamados las 4 P's en inglés: Producto (*product*), Precio (*price*), Distribución (*placement*) y Promoción (*promotion*). El conjunto de estos 4 parámetros son los que confeccionan lo que se conoce por mercado, tal y como indica la figura 44.

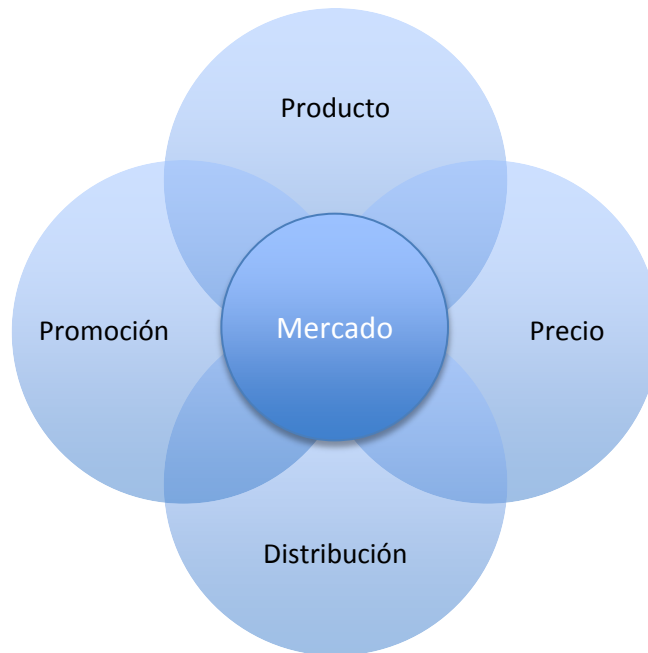


Figura 44: Esquema de las 4 P's del Marketing Mix

#### 3.4.4.1. Política de producto

En el sector de la aviación civil comercial, una vez eliges el modelo de aerolínea es difícil innovar y es muy fácil que la competencia te copie. Es decir, si se elige el modelo de aerolínea tradicional, aún hay mucho recorrido en el campo *business* y si se puede hacer frente a sus altos costes, se pueden desarrollar nuevos productos (*suites* de lujo, comida de calidad, transporte VIP...). En cambio, dentro del modelo *lowcost* es difícil diferenciarse en cuanto a producto puesto que todas estas aerolíneas tienen rasgos similares. Por esta razón, es muy importante la imagen y la percepción que genera el producto. De esta manera, hace faltar sentar unos objetivos claros y unas estrategias concretas.

Conviene analizar primero cuáles son los factores por los que una persona elige el avión en lugar de otro medio de transporte:

- **Rapidez y velocidad del trayecto:** aunque el destino esté relativamente próximo, hay quien prefiere acortar el tiempo de trayecto y optar por el avión, que es actualmente el transporte más rápido que existe

- **Lejanía:** cuando es imposible llegar en coche o en tren porque el trayecto es demasiado largo, la única opción razonable es el avión
- **Seguridad:** el avión es el método más seguro junto con el tren y es un atributo al que mucha gente le da importancia
- **Practicidad:** a veces el avión es el método más práctico para ahorrarte visados, controles de pasaportes fronterizos y otras complicaciones burocráticas

Una vez elegido el avión, para decantarse por una aerolínea u otra, el consumidor tiene en cuenta una serie de consideraciones:

- **Precio:** generalmente es el más influyente, y debe estar en acorde con el producto que se ofrece
- **Comodidad:** hay quien no soporta tener poco espacio en el avión y desestima esta opción sólo por poder ahorrarse estas molestias
- **Puntualidad:** los retrasos son muy molestos por los pasajeros y si tienden a acumularse, afectan muy negativamente a la percepción del cliente sobre la compañía
- **Vuelo punto a punto:** todo cliente preferirá siempre un vuelo punto a punto por la incomodidad de tener que hacer una escala, a no ser que la diferencia de precios entre el vuelo en conexión y el vuelo punto a punto sea muy acusada a favor del primero
- **Calidad del servicio:** el tratamiento y los servicios extras influyen en la consideración del pasajero y ayudan a fidelizarlo y a que hable bien de la compañía

Con todos estos atributos, como se ha comentado anteriormente, se pueden plantear objetivos y estrategias:

### Objetivos

- 1) Consolidarse como el principal método de transporte a la hora de elegir rapidez → Por ejemplo en la ruta Accra-Abidjan (la ruta más *business*), que supone pasar de 12h en bus a sólo 1h en avión
- 2) Mostrar y hacer divulgación de la seguridad del avión, y en especial de esta compañía, respecto los otros medios de transporte
- 3) Ser la aerolínea más puntual de Ghana, con porcentajes superiores al 80%
- 4) Consolidarse en algunas rutas como el método más práctico → Un claro ejemplo es la ruta Accra-Lagos, que aunque estén a 400 km distancia hay dos países que separan ambas ciudades (Togo y Benín), con controles de pasaportes en cada uno de ellos
- 5) Ser competitivos en cuanto a precio, intentando vender siempre por debajo de los competidores
- 6) Ofrecer una amplia red de rutas punto a punto desde Accra
- 7) Aunque se esté planteando una aerolínea *lowcost*, que implica que se ofrezcan los mínimos servicios extras gratuitos, se intentará tratar bien al cliente y que el servicio en general sea excelente (sobre todo para el pasajero *business*)

### Estrategias

Para llevar a cabo estos objetivos, se tendrán que trazar unas estrategias básicas:

- En cuanto a visibilidad de producto y de marca, se actuará de la forma en que se ha especificado en el apartado anterior de *Branding*
- Para abordar el tema de la puntualidad, se intentará trabajar a tiempo real con el aeropuerto de Accra para evitar demoras importantes que puedan condicionar la operativa de la compañía
- En cuanto al *network*, se diseñará una red de rutas punto a punto desde la capital ghanesa a algunas destinaciones *business* además de otras totalmente étnicas
- Finalmente, en cuanto al producto en sí, es decir todo aquello que se ofrezca al pasajero de forma adicional, destaca:
  - Habrá diferenciación de clases. Para conseguirla se equipará a los 4 filas delanteras de los aviones con luces de otro color (uno más oscuro) y con reposacabezas también de distinto color. En cuanto a servicios, cada clase tendrá:
    - **Premium:** será la clase *business* de Akwaabair y tendrá una serie de ventajas:
      - Prioridad de embarque
      - Acceso a las sala VIP del aeropuerto de Accra, curiosamente llamada Akwaaba Lounge (publicidad indirecta)
      - Asiento reservado en las primeras filas
      - Espacio reservado en el *rack* del avión para poner el equipaje de mano (en la parte superior del asiento)
      - Mostrador de facturación dedicado en el aeropuerto de Accra
      - Posibilidad de facturar una maleta gratis
      - Catering ilimitado
      - Puntos en la Akwaaba Card, la tarjeta de fidelización de los clientes frecuentes de la que se hablará más adelante
      - Se hablará con el aeropuerto de Accra para incluir en el futuro un *fast track* en el control de seguridad, es decir, un control aparte para que los pasajeros de negocios puedan ir más rápidos
      - Cancelación y reembolso del dinero
      - Periódicos gratuitos
      - Se les situará en los asientos A, C, D y F (ventanas y pasillos) y se dejará el asiento del medio libre para que gocen de más comodidad
      - *Check-in* instantáneo (una vez realizada la compra se le asignará un asiento delantero automáticamente)
    - **Economy:**
      - No habrá servicios adicionales de forma gratuita, más que el sumar puntos a la Akwaaba Card
  - Como servicios adicionales o *ancillaries*, los cuales tendrán que añadirse junto con la compra del billete (la estructura de precios se desglosa en el apartado de Política de *pricing*), Akwaabair dispondrá de:
    - Seguro de cancelación de viaje

- Hoteles
- Coches de alquiler
- Posibilidad de facturar maleta de 23 kg
- Catering a bordo. La compañía dispondrá de un menú proporcionado por un proveedor externo
- Elección del asiento: si se quiere elegir un asiento determinado, se tendrá que pagar. Sino, cuando se haga el *check-in* el algoritmo de asignación de asientos le asignará uno aleatorio.
- Akwaaba Card:
  - Tarjeta de fidelización de clientes, con la que los pasajeros más habituales podrán ir acumulando puntos. Cada 2 euros de tarifa (8 GHS), es decir sin contar las tasas, será 1 punto acumulable. Habrá los siguientes descuentos:
    - 100 puntos: descuento del 25% en la compra del siguiente billete
    - 200 puntos: descuento del 50% en la compra del siguiente billete
    - 500 puntos: descuento del 100% en la compra del siguiente billete
- Shuttle 10 Card:
  - Producto por el cual el consumidor podrá realizar 10 trayectos de la misma ruta a un precio fijo

Toda esta gama de servicios adicionales servirá para construir unos productos lowcost modernos y atractivos, con precios razonables a los estándares de servicio europeos, los cuales aún no han sido implementados por ninguna aerolínea de bajo coste del África Occidental.

#### 3.4.4.2. Política de *pricing*

El precio es un factor determinante a la hora de que el consumidor se fije en esta compañía antes que en otras. Además de esto, es el gran baluarte de esta empresa, el poder ofrecer billetes baratos estrechando los márgenes de beneficio, con la intención de movilizar a grandes cantidades de gente.

La política de *pricing* será clave para el desarrollo de la empresa, pues toda la facturación vendrá dada por la venta de billetes y *ancillaries*.

#### Objetivos

- 1) Vender siempre más barato que las compañías competidoras. En este caso, el equipo de *Revenue Management* hará un seguimiento diario a Arik Air, Aero Contractors, Gambia Bird, Air Burkina, Air Côte d'Ivoire y a Emirates

- 2) Observar la evolución de dos KPIs (*Key Performance Indicator*) fundamentales, el RASK o ingreso unitario y el factor de ocupación (LF). Dentro del RASK se considerará también los ingresos derivados de los *ancillaries*

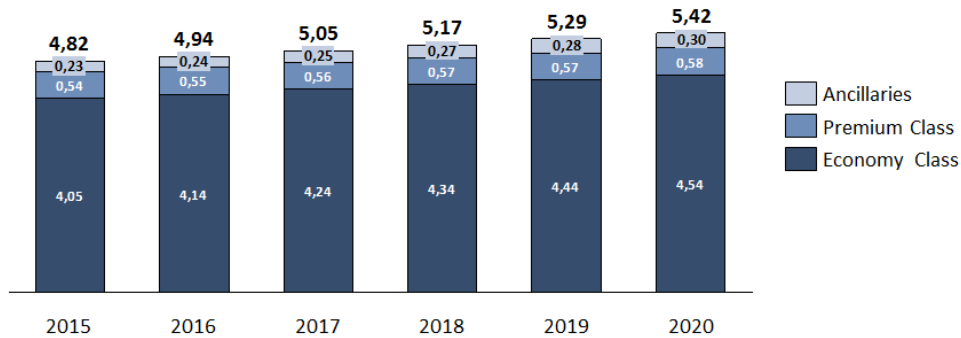


Figura 45: Objetivo de RASK de los 6 primeros años desglosado por tipo de ingreso

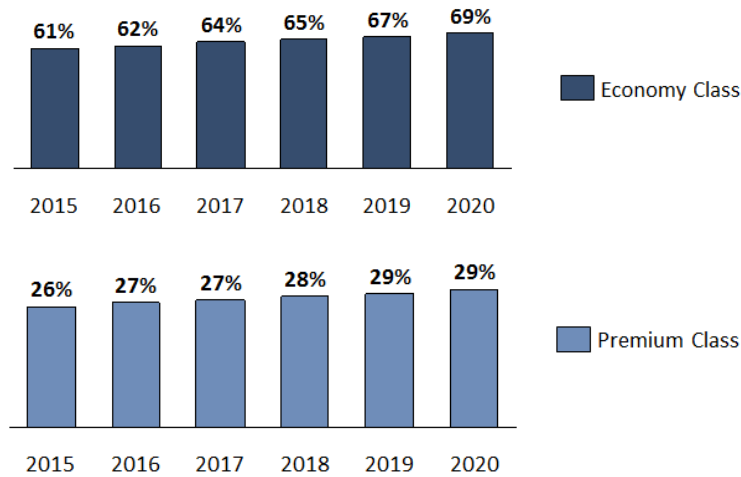


Figura 46: Objetivo de LF de los 6 primeros años para la *Economy* y la *Premium Class*

- 3) Conseguir duplicar las ventas en cada campaña universal que se haga

## Estrategias

Las estrategias de *Pricing* claves para potenciar la demanda se listan a continuación:

- Dado que en África y en Ghana concretamente existen unas tasas por pasajero elevadas, en la web se mostrará el precio del billete exento de tasas, es decir que sólo se mostrará la tarifa. Esta práctica es habitual en las aerolíneas africanas, que muestran los precios de sus tarifas e incluyen con letra pequeña que los precios son sin tasas
- Se redondearán todos los precios de las tarifas a “,99”, y estas irán de 19,99 GHS (5€) hasta 1.999,99 GHS (500€) en una escala de 20 GHS
- Habrá tarifas distintas para cada canal de distribución. El más barato será el canal directo (web), mientras que el más caro será el indirecto (agencias de viaje)



- Para los grupos de más de 9 personas habrá un proceso de compra diferente y las tarifas serán más caras, dado que contarán con ventajas especiales como cambios ilimitados de pasajeros
- Se estudiará la curva de llenado del avión según la anticipación de compra, para poder crear modelos de previsión de ventas que puedan ayudar a aumentar los ingresos
- Se estudiarán los distintos puentes y festividades del calendario africano (con especial énfasis en el ghanés) para poder aplicar políticas de precios más agresivas en esos días
- El precio de los varios *ancillaries* mencionados en el apartado de Política de Producto se recogen en el Anexo V-*Ancillaries*
- Habrá una promoción universal cada mes en la que se harán descuentos del 20% sobre el precio de la tarifa. Se espera duplicar las ventas respecto una semana sin promoción

### 3.4.4.3. Política de distribución

La política de distribución de una aerolínea se centra en el análisis de los diferentes sistemas de distribución que existen actualmente para poder llegar al máximo público posible.

Existen dos canales de distribución, el directo y el indirecto. En el modelo de negocio *lowcost* sólo existe el canal directo ya que así se eliminan todos los costes asociados a la venta por agencias *online* y *offline*. Sin embargo, este modelo se ha ido hibridando hasta convertirse en un modelo *lowcost premium*, tal y como se recoge en el bloque 2 sobre Modelos de negocio en aviación comercial.

Akwaabair contará con la distribución en ambos canales aunque se potenciará más la venta directa.

La figura siguiente muestra el desglose por canal y subcanal:

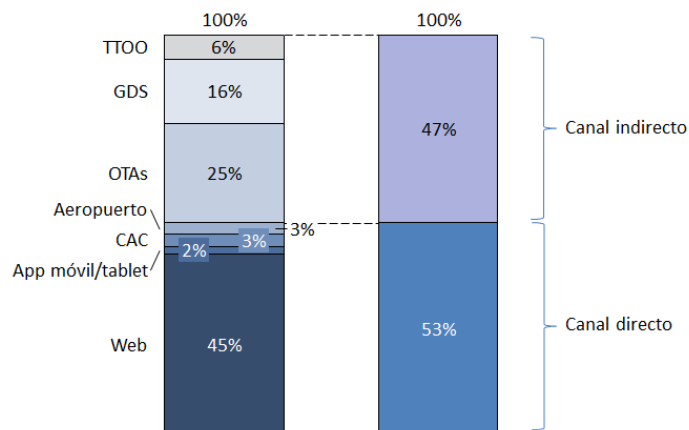


Figura 47: Desglose por canal y subcanal de distribución

#### 3.4.4.3.1. Canal directo

Corresponde a las ventas por web, por la aplicación de *smartphone* y *tablets*, por el *Call Center* o Centro de Atención al Cliente (CAC) y por la oficina de billetes del aeropuerto.

## Objetivos

- 1) Intentar incrementar la venta por este canal ya que es el más simple y el menos costoso
- 2) Evitar saturaciones y fallos del servidor de la web
- 3) Intentar que el proceso de compra no tenga más de 5 pasos hasta la compra del billete para no hacer caer la conversión (se considera que un cliente convierte cuando hace una búsqueda y la termina comprando). Se intentará que la conversión sea siempre superior al 10%

## Estrategias

- Para potenciar el canal directo se harán campañas en las redes sociales y en otras plataformas con redireccionamiento a la página web de Akwaabair
- La aerolínea contará con un equipo de IT que harán turnos diarios para controlar que los terminales funcionan sin problemas y que la web está operativa las 24h
- Se creará un proceso de compra asequible e intuitivo, con sólo 5 pasos:
  - Paso 1: Búsqueda y reserva
  - Paso 2: Selección de la tarifa
  - Paso 3: Posibilidad de seleccionar un hotel
  - Paso 4: Posibilidad alquilar un coche
  - Paso 5: Resumen de la compra más proceso de pago
- Los billetes vendidos por el Call Center o CAC y la oficina del aeropuerto tendrán un recargo por los costes que implican para la compañía

### 3.4.4.3.2. Canal indirecto

Lo conforman las agencias de viaje *online* (OTA), los grandes sistemas de distribución (GDS) y los Touroperadores (TTOO). Representa un canal de venta muy potente tanto en el segmento *business* como en el segmento ocio/vacacional.

El funcionamiento de estas agencias es el siguiente:

- **OTA:** son buscadores de viajes donde introduces el origen y el destino y te propone un itinerario de vuelo ordenado normalmente de más barato a más caro. En este itinerario el buscador suele tener en cuenta las alianzas, los acuerdos *interline*, etc. Es un método muy eficaz sobre todo para las compañías *lowcost*, que basando su modelo en ofrecer precios baratos les interesa estar lo más arriba posible en la clasificación de las búsquedas. Las OTAs, por cada billete vendido cobran una comisión a la o las aerolíneas afectadas. Es un canal muy utilizado ya que no todo el mundo conoce las compañías aéreas ni las rutas que ofrecen y deben recurrir a buscadores *online* para que les proponga un itinerario.

- **GDS:** los sistemas de distribución global son grandes bases de datos capaces de almacenar y actualizar, de forma instantánea, enormes cantidades de información sobre la oferta de una amplia gama de empresas turísticas a nivel mundial. El sistema accede, en tiempo real, a disponibilidades, precios y características en general, para conseguir información y realizar reservas de vuelos, hoteles, coches de alquiler, cruceros... Este sistema también imprime los billetes y liquida las deudas correspondientes. Son usados sobre todo por las agencias de viaje
- **TTOO:** los touroperadores acostumbran a ser agencias de viaje que organizan paquetes de viajes y compran a través de una plataforma distinta. Pueden pedir vuelos chárter a las aerolíneas si estas tienen disponibilidad de aeronaves y de *slots* y las agencias creen tener suficiente demanda.

### Objetivos

- 1) Trabajar con las mejores compañías, es decir aquellas que puedan proporcionar mayores ventas e ingresos del canal indirecto
- 2) Negociar arduamente los contratos para conseguir reducir al máximo las comisiones en todas las agencias
- 3) Trabajar directamente con las agencias para informar de todas las novedades y de todos los productos que ofrece la aerolínea para que los incluyan en sus procesos de compra

### Estrategias

- Se trabajará con las dos OTAs más populares de Ghana: una más local, **HRG Ghana** y otra más universal, **TripAdvisor**. Se prevé que con estas dos OTAs se cubrirá el 75% del público que compra por este canal de venta desde Ghana
- En cuanto a sistemas GDS, la aerolínea contratará los servicios del mayor gigante de distribución, **Amadeus**. Este subcanal permitirá llegar a todo el segmento *business* de las empresas, que acostumbran a emplear estos sistemas globales de distribución ya que son más fáciles, intuitivos, y permiten liquidar de forma más asequible que comprando el billete directamente desde la web o una OTA
- Se trabajará con los TTOO de la zona de Accra para poder organizar paquetes de viajes conjuntos con origen o destino la capital ghanesa

#### 3.4.4.4. Política de promoción

La comunicación, publicidad y promoción del producto que se ofrece es vital para dar a conocer la marca y los servicios que presta al consumidor. La publicidad es un fenómeno presente en las vidas de todo el mundo y se basa en la idea o en la noción de que mientras más llegada al público tenga un producto, más conocido se hará y por lo tanto, más posibilidades tendrá de ser consumido. Sin embargo, ser conocido no es suficiente. Lo

transcendental para la publicidad es ser reconocido, cosa que plantea una diferencia sustancial. Mientras que un producto o servicio conocido no ofrece ningún elemento distintivo, uno de reconocido es un producto o servicio que ya ha sido probado y utilizado y que vuelve a ser elegido por aquel consumidor que lo obtiene. De este modo, la tarea de la publicidad es convertir a un producto, un objeto, un bien o un servicio en algo que se distingue del resto y que busca llegar a un determinado tipo de público.

En el caso de esta aerolínea, se intentará que el consumidor considere siempre este servicio antes que el de cualquier otra compañía aérea y que esté al corriente de todas las novedades y cambios que se hagan.

## Objetivos

- 1) La publicidad deberá ser clara, animada y sin dejar indiferente a nadie
- 2) Estar presentes en todas las redes sociales, con varias metas en cada una de ellas. Se fijarán unos objetivos similares a los de Fastjet

Red social	Objetivo inicial (seguidores)	Objetivo a 5 años vista
 facebook.	100.000	500.000
 twitter	5.000	25.000
 YouTube	100 +10.000 visualizaciones	300 +100.000 visualizaciones
 Instagram	3.000	15.000
 LinkedIn	500	3.000

Tabla 16: Objetivos de presencia en las redes sociales

- 3) Tener visibilidad en todas las agencias de viajes de Accra y de los países a los que volará Akwaabair
- 4) Hacer actos y concursos que incentiven la interacción con los consumidores
- 5) Priorizar la publicidad *online*
- 6) Esponsorizar eventos, equipos o infraestructuras que puedan tener cierto impacto mediático en la región ghanesa o del África Occidental
- 7) Altos niveles de visibilidad en las búsquedas de Google
- 8) Negociar con los aeropuertos y las instituciones ayudas para publicidad y marketing
- 9) *Emailing* masivo mensual, realizando campañas segmentadas según las características de los clientes
- 10) Descuentos puntuales para estimular la demanda
- 11) Asistencia a todos los congresos, ferias y eventos relacionados con el sector turístico africano

## Estrategias

Las estrategias de promoción las llevarán íntegramente el Área Comercial (Marketing y Comunicación). Estas consistirán:

- Se destinará un empleado al control de las redes sociales. Se deberá ser activo durante todo el año, promocionando concursos, explicando los productos de la compañía, las rutas y cosas curiosas de cada destinación a la que se vuela. Además, deberá interactuar con los clientes y resolver sus dudas o aclaraciones.
- De todas las redes sociales se priorizará el uso del Facebook ya que es la red de más uso en Ghana y en la mayor parte de África
- Se pagará un *fee* a todas las redes sociales para que validen la marca y no pueda ser registrada por otros usuarios
- Se contratará los servicios de **Google AdWords**. Estos anuncios, mediante el uso de las *cookies*, permiten aparecer en otras páginas web según el perfil de intereses y de búsquedas del consumidor y generar muchos impactos. Es una publicidad medible y con un coste bajo, pues la empresa sólo paga a Google por cada *click* que haga un consumidor en su anuncio
- Se enviará una *newsletter* mensual a los usuarios registrados y a todos aquellos que acepten recibir informaciones de Akwaabair
- Se negociará con Google un contrato para poder salir en las búsquedas de **Google Flights** en primera posición en las rutas de la aerolínea
- Como Ghana es un país en el que las nuevas tecnologías aún están en fase de penetración, se intentará hacer muchos mítines y publicidad más callejera, con stands en centros comerciales, calles principales, universidades...
- Se negociarán con los aeropuertos incentivos para publicidad y marketing en el aeropuerto: cesión de espacio para publicidad, financiación para toda la campaña de marketing, etc.
- Se negociará con el Gobierno de Ghana para conseguir ayudas en la misma línea que en los aeropuertos, es decir, para conseguir presupuesto suficiente para financiar todas las campañas de marketing, sobre todo las iniciales. Se deben explicar las repercusiones que puede tener la entrada de una compañía ghanesa que opere vuelos regionales, y los beneficios indirectos que puede generar al conjunto del país. El departamento de Relaciones Institucionales del Área de Estrategia se encargará de las negociaciones
- Se hará algún anuncio puntual en la TV Ghanesa
- Se harán concursos puntuales para estimular la demanda y crear conocimiento de marca:
  - Yincanas en alguna ciudad de origen/destino (prioritariamente en Accra)
  - Concursos culturales en las redes sociales
  - Sorteos de Navidad
- Se harán actos para celebrar:
  - Cada aniversario de la aerolínea

- Cada avión nuevo de la flota
- Cada avión basado en un aeropuerto
- Cada ruta nueva
- El pasajero 100.000 en cada destino
- Apertura de una nueva base
- Se asistirá anualmente a varios congresos, entre ellos:
  - **Routes Africa:** congreso de rutas africanas, donde aerolíneas y aeropuertos se reúnen para negociar contratos y potenciar las relaciones entre ambas partes
  - **Ghana Investment Summit:** oportunidades de negocio en Ghana. Posibilidad de conocer futuros inversores
  - **Africa Ports, Logistics and Supply Chains Conference:** para hablar de terminales y gestión logística
- La campaña de marketing más potente que se llevará a cabo será la esponsorización de un equipo de futbol de la Primera División Ghanesa, en este caso el equipo insignia de la capital, el **Hearts of Oak de Accra**. Es una acción similar a la que ha hecho la aerolínea Volotea en el curso 2013-2014, en el cual ha sido el patrocinador del Nantes de Francia, acción que la ha llevado a ganar mucho conocimiento de marca en una de sus bases y países más importantes. El contrato tendrá una durada de un año, a renovar en función de los resultados del equipo. Permitirá proyección dentro y fuera del país, ya que el equipo también juega partidos de la Copa Africana.



Figura 48: Jugador del Hearts of Oak de Accra con la publicidad de Akwaabair en la camiseta

### 3.4.3. Presupuesto del Plan de Marketing

Todas estas estrategias y acciones que se han mencionado tendrán asociadas un coste, que en los primeros años será mucho más elevado con respecto al total de los costes de la compañía. A continuación se realiza un desglose de los costes de este plan, que serán los que representarán el Plan de Marketing de la aerolínea durante el periodo inicial.

Iniciativa	Concepto	Coste
<b>Validación Redes Sociales</b>		3.000 €
<b>Google AdWords</b>	0,05 c€/click	10.000 €
<b>Google Flights</b>		1.000 €
<b>Campañas “callejeras”</b>		200.000 €
<b>Campañas en agencias</b>		20.000 €
<b>Congresos, Eventos, Ferias</b>		150.000 €
<b>Sponsor Hearts of Oak</b>	1 temporada	200.000 €
<b>Material</b>		500.000€
<b>TOTAL</b>		1.084.000 €

Tabla 17: Presupuesto del Plan de Marketing

## 3.5. Plan de Operaciones

---

### 3.5.1. Localización de la empresa

Akwaabair será una aerolínea ubicada en **Accra**, la capital de **Ghana**, concretamente basada en el **Aeropuerto Internacional Kotoka**.

Dada la importancia que las oficinas estén siempre cerca del aeropuerto para gestionar más rápidamente todos los asuntos burocráticos y operativos y ser más cómodo para las tripulaciones y los pilotos que realizan cursos, se ha decidido alquilar unas oficinas cerca del aeropuerto, tal y como hacen también la mayoría de aerolíneas en su mayor *hub* de operaciones (British Airways en Londres Heathrow o easyJet en Londres Gatwick).

Es interesante situar también las oficinas al lado del aeropuerto porque es donde se encuentra la Autoridad de Aviación Civil de Ghana (GCAA), que es la que se encarga de toda la gestión del espacio aéreo ghanés y de todos los temas administrativos relacionados con ello (tasas, contratos de licencia operativa...).



**Figura 49: Aeropuerto Internacional Kotoka en 2013**

**Fuente: OMG Ghana**

En cuanto al aeropuerto, consta de dos terminales de pasajeros: la primera está destinada al tráfico doméstico y regional, mientras que la segunda está dedicada al tráfico internacional y al largo radio. Akwaabair operará mayoritariamente desde la Terminal 1 ya que estará enfocada al tráfico regional del África del Oeste, pero más adelante se prevé que opere también desde



la terminal 2 para operar vuelos a otros destinos africanos, o que directamente se mueva allí, como se explicará más adelante.

Operativamente, el principal aeropuerto de Ghana cuenta con tan sólo una pista de 3.403 metros de longitud (la 03/21) a nivel de mar aproximadamente (62 m).

En cuanto a las oficinas, se alquilará un edificio enfrente del aeropuerto, al lado de la terminal 2, la internacional. Consta de 1.200 m<sup>2</sup>, y sabiendo que en Accra el m<sup>2</sup> de alquiler es de 3,62 €/m<sup>2</sup>/mes, esto supone un alquiler de **4.342 €/mes**.



**Figura 50: Imagen aérea de las oficinas de Akwaabair al lado del Aeropuerto Internacional Kotoka**  
Fuente: Google Maps

La localización definitiva será:

**Akwaabair Limited**  
Accra Kotoka International Airport  
Airport Road s/n, Kpeshie, Accra, Ghana

### 3.5.2. Código IATA

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) representa a 242 aerolíneas de todo el mundo que equivale al 94% de la oferta de compañías aéreas. Ser miembro de la IATA es fundamental para el correcto desarrollo de la aerolínea, ya que se encarga de:

- Simplificar los procesos de viaje y transporte de equipaje (beneficio directo al consumidor)

- Mantener unos estándares de seguridad internacionales
- Actuar como intermediario entre aerolíneas, pasajeros y operadores *handling*.
- Ser garante de unos mínimos de profesionalidad en todos los ámbitos de la aviación comercial.

Pertenecer a la IATA implica tener un código identificador de 2 letras, que será visible en las tarjetas de embarque, en los mostradores del aeropuerto, etc. Este identificador mediante el cual la aerolínea es reconocida en todos los aeropuertos del mundo es el que aparece al principio del código de vuelo. Por ejemplo, los códigos de vuelo IB2100 y VY1001 son de Iberia (IB) y Vueling (VY) respectivamente.

Akwaabair tendrá el código **KW**, que actualmente no es usado por ninguna aerolínea. Así, un código de vuelo KW3012 será siempre de esta aerolínea.

### 3.5.3. Flota

La elección de la flota es seguramente la parte operativa más importante de la aerolínea. Si se recuerda el modelo *lowcost* explicado en el Bloque 2 de Modelos de negocio en aviación comercial, una característica transcendental era tener la misma flota. De este modo, se podían tener costes de mantenimiento inferiores y se podía facilitar la formación de los pilotos y las tripulaciones y homogeneizar todos los procesos que tienen que ver con la aeronave.

Llegados aquí se plantean dos cuestiones: ¿se deben comprar los aviones o tan sólo alquilarlos? y ¿Qué tipo de avión y con qué configuración debería estar?

#### 3.5.3.1. Elección: compra o *leasing*?

Comprar o alquilar aviones siempre es una decisión difícil y debe ser meditada, ya que en ambos casos representa un coste muy elevado para la compañía.

Si se comprasen los aviones, los costes operativos serían mucho menores. Por ejemplo, en épocas de poca demanda la aerolínea podría permitirse el dejar aparcado un avión sin que esto influyera en sus costes, como hacer actualmente Ryanair, que puede permitirse dejar en tierra 70 aviones durante la temporada invernal. En cuanto al *leasing* de aviones, permite más flexibilidad de flota y los costes iniciales no son tan elevados. Sin embargo, el hecho de haber de amortizar los costes fijos del *leasing* implica tener una utilización del avión elevada. Existen dos tipos de *leasing*, el *wet lease* y el *dry lease*:

- ***Wet lease***: consiste en que el arrendador (una aerolínea o empresa especializada en *leasings*) provee el avión, la tripulación completa, el mantenimiento y el seguro (*ACMI: Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance*) y el arrendatario le paga por horas operadas. El arrendatario se hace cargo de las tasas, del precio del fuel, las tarifas, etc., pero opera bajo el AOC (*Air Operator's Certificate*) del arrendador. Estos tipos de *leasing* suelen ser de corta duración ya que son comunes en épocas pico para satisfacer una demanda puntual o por substituir un avión que posee problemas técnicos.
- ***Dry lease***: es el *leasing* más convencional. El arrendador provee al arrendatario sólo del avión, y es el arrendatario quien tiene que incluir la aeronave dentro de su AOC y

certificarla. El arrendador no tiene ninguna responsabilidad de la tripulación, del mantenimiento ni de los seguros.

En el caso de Akwaabair y al igual que su homólogo pan-africano Fastjet, se ha decidido apostar por un *dry leasing* con el mismo proveedor BBAM Aircraft Management LLC, el 3º más grande del mundo. Crecer a base de *leasings* siempre es más complicado que con adquisiciones, pero siendo una aerolínea pequeña es la mejor forma de empezar y de no arriesgar la economía de la empresa.

El *dry leasing* depende del tipo de avión (el cual se explica en el siguiente apartado), y para el elegido por Akwaabair, este tendrá un coste de 200.000 US\$ por mes y avión, lo que equivale a unos **145.000 € por mes y avión**.

### 3.5.3.2. Tipo de avión y configuración

Si se observa la flota de las *lowcost* más representativas del panorama europeo y africano, se ve como estas sólo trabajan con dos grandes familias de aviones y proveedores: la familia del A320 de Airbus y la del B737 de Boeing:

Aerolínea	Flota
 <b>RYANAIR</b> THE LOW FARES AIRLINE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 297 B737-800 (+175 pedidos)</li> </ul>
 <b>easyJet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 140 A319-100</li> <li>• 60 A320-200 (+46 pedidos)</li> <li>• (+100 A320-200NEO pedidos)</li> </ul>
 <b>vueling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 A319-100</li> <li>• 86 A320-200 (+32 pedidos)</li> <li>• (+30 A320-200NEO pedidos)</li> </ul>
 <b>norwegian.com</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 77 B737-800 (+52 pedidos)</li> <li>• 8 B737-300 (+46 pedidos)</li> <li>• 2 B787-8 (+10 pedidos)</li> <li>• (+100 A320-200NEO + 100 B737-8 pedidos)</li> </ul>
 <b>WIZZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 A320-200 (+42 pedidos)</li> <li>• (+26 A321 pedidos)</li> </ul>
 <b>fastjet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 A319-100</li> </ul>

Tabla 18: Flota de las Top LCC de Europa y África

Fuente: CAPA (Centre for Aviation)

Akwaabair optará por el gigante europeo de fabricación de aviones, Airbus, por ser el proveedor más innovador y el que más se ajusta a las características operativas de la compañía. Dentro de la familia del A320 existen 4 tipos de avión: el A318, el A319, el A320 y el A321. Su principal diferencia es que cada uno es más grande que el anterior. En la figura siguiente se observa la gama de aviones de la familia del A320 con la máxima configuración de asientos y su MTOW (Maximum Take-Off Weight), o el peso máximo en despegue (que es el limitante).


	<b>A321</b>	220 pax MTOW = 93,5 tn Alcance* = 5950 km
	<b>A320</b>	180 pax MTOW = 78,0 tn Alcance = 6100 km
	<b>A319</b>	156 pax MTOW = 75,5 tn Alcance = 6850 km
	<b>A318</b>	132 pax MTOW = 68 tn Alcance = 5950 km

Tabla 19: Características de los aviones de la familia del A320

Fuente: Airbus. A320 Family

\*NOTA: los alcances son con limitaciones de peso

Finalmente, se escogerá el **A319 con la máxima configuración de asientos** (sin asientos *business class*) debido a las siguientes consideraciones:

- Se quiere el máximo alcance para en un futuro poder llegar a las destinos más prósperas del sur y el este de África. En un futuro tampoco se descarta llegar a destinos europeos para competir con las aerolíneas tradicionales
- Se quiere el máximo número de asientos para poder optimizar los ingresos
- Se quiere un avión que pueda aterrizar a pistas de menos de 2.000 metros, ya que la mayoría de aeropuertos africanos que no son principales cuentan con este tipo de infraestructura más reducida.

El único avión que cumple estas condiciones es el A319, por eso Fastjet (la aerolínea con el mismo modelo de negocio que Akwaabair) también los eligió.

La configuración con el mapa de asientos definitivo es el siguiente:

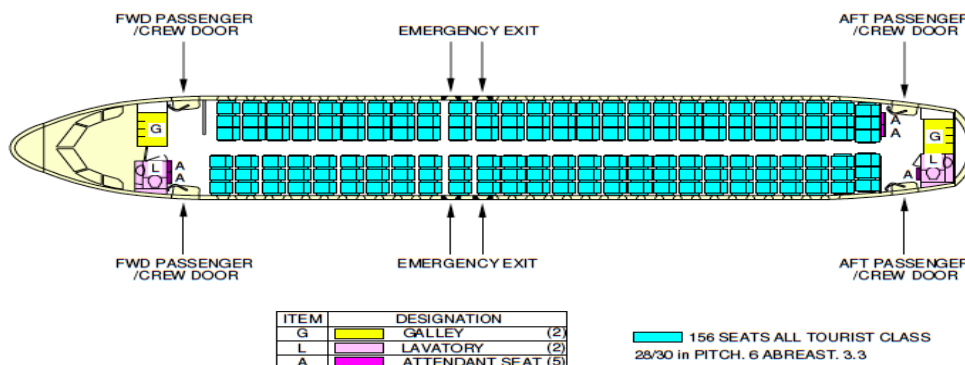


Figura 51: Seat map del A319 con la configuración de 156 asientos

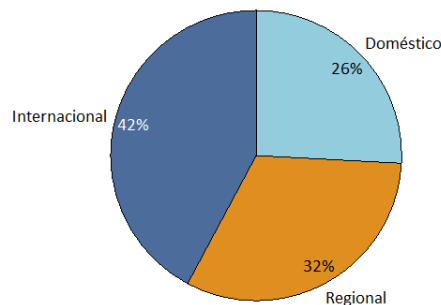
Fuente: Airbus. A319 Aircraft Characteristics

### 3.5.4. Red de rutas

La red de rutas de una aerolínea es fundamental ya que es la única forma de obtener ingresos. Por eso es indispensable apostar por rutas que a largo pero sobre todo a corto plazo sean rentables.

Para hacer una buena planificación de la red de rutas se tendrán en cuenta una serie de consideraciones:

- El *target* de la aerolínea se centra en el tráfico Ghana - África del Oeste, por lo que conviene entender los números. Este tráfico representó el 32% del total en 2013. El resto se lo reparten el tráfico doméstico (26%) y el internacional (42%).

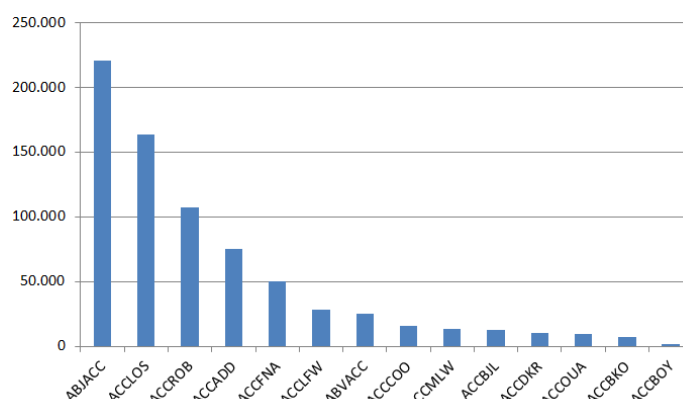


**Figura 52: Distribución del tráfico en el aeropuerto de Accra (Ghana)**

Fuente: IATA SRS Analyser

- Se descarta hacer el doméstico entre Accra y las principales ciudades ghanesas (Kumasi, Tamale y Takoradi) por varias razones:
  - Es un mercado con posible sobrecapacidad. El crecimiento en los últimos 5 años ha sido increíble, llegando a crecer hasta un 185% en 2013 (ver figura 21 del apartado de Análisis de Mercado). 4 aerolíneas se reparten el pastel: Fly540 Ghana (de la que Fastjet es propietaria), Africa World Airlines, Antrak Air y Starbow.
  - Existen limitaciones técnicas en los aeropuertos domésticos del país ya que no están preparados para poder operar aeronaves de cierto tamaño. Así, un A319 resulta aún inoperable en Ghana a excepción de Accra. Sin embargo en Kumasi, la 2ª ciudad más importante del país, se está acondicionando el aeropuerto para que pueda albergar operaciones de este calibre. S
- Se descarta empezar muchas rutas internacionales (fuera la ECOWAS, la región económica de África del Oeste) debido a su poca rentabilidad. Las tasas por pasajero en el aeropuerto de Accra son elevadísimas y aún más para este tipo de tráfico. Si la aerolínea operase el largo radio que permite ingresos más altos, por ejemplo un Accra-Londres, el pasajero no se resentiría tanto que como un Accra-Malabo (Guinea Ecuatorial), que pese a la cercanía tiene las mismas tasas por pasajero (100 US\$ para un billete en clase *Economy*).

- En cuanto al tráfico regional, las rutas más servidas y con más capacidad son las que unen Accra con Abidjan (Costa de Marfil) y con Lagos (Nigeria). Entre las dos representan el 59% de este tráfico. Las rutas regionales existentes son las siguientes:



**Figura 53: Rutas regionales según capacidad en el aeropuerto de Accra (Ghana)**  
Fuente: IATA SRS Analyser

- El tráfico aéreo regional e internacional, como se ha comentado en el primer bloque del Estudio de Mercado, aún tiene unos bajos niveles de demanda y así lo demuestran los factores de ocupación (LF, del inglés *load factor*) que presenta anualmente la Autoridad de Aviación Civil de Ghana (la GCAA), como se ve en la tabla 20. Las principales causas son la falta de relaciones económicas entre estos países y los altos precios de los billetes.

Doméstico	Capacidad	Pasajeros	LF
Q1	252.724	181.143	72%
Q2	285.675	205.668	72%
Q3	275.185	190.910	69%
Q4	262.642	200.745	76%
<b>TOTAL</b>	<b>1.076.226</b>	<b>778.466</b>	<b>72%</b>

Internacional	Capacidad	Pasajeros	LF
Q1	765.308	387.817	51%
Q2	752.114	400.202	53%
Q3	790.125	457.248	58%
Q4	823.124	423.982	52%
<b>TOTAL</b>	<b>3.130.671</b>	<b>1.669.249</b>	<b>53%</b>

**Tabla 20: Capacidad, Pasajeros y LF Domésticos e Internacionales de 2013 en Accra (Ghana)**

Con estas premisas y las explicadas en el apartado de Análisis del sector, se construye un *routing* inicial.

### 3.5.4.1. Network inicial (2015)

La red de rutas con la que se iniciará las operaciones cuenta con 7 rutas desde Accra a 6 países africanos. 6 de las rutas serán a destinos regionales: Abidjan (Costa de Marfil), Lagos y Kano (Nigeria), Dakar (Senegal), Ouagadougou (Burkina Faso) y Bamako (Mali); se volará a un único destino internacional, concretamente a Luanda (Angola). Para cubrir estas rutas se utilizarán los dos aviones A319 basados en la capital ghanesa.

Para determinar las frecuencias que se pueden operar, se ha elaborado un programa de vuelo que se puede consultar en el Anexo VI – *Schedule* inicial.

En la tabla 21 y en la figura 54 se resume esta información:

Rutas iniciales desde Accra (Ghana)							
	Destino	Código	País		Freqs (x/7)	Días de op	Inicio
1	Abidjan	ABJACC	Costa de Marfil		18/7	1234567	ene-15
2	Lagos	ACCLOS	Nigeria		16/7	1234567	ene-15
3	Kano	ACCKAN	Nigeria		4/7	.23.5.7	ene-15
4	Dakar	ACCDKR	Senegal		3/7	1..4.6.	abr-15
5	Ouagadougou	ACCOUA	Burkina Faso		3/7	.2..5.7	ene-15
6	Bamako	ACCBKO	Mali		2/7	1..4...	abr-15
7	Luanda	ACCLAD	Angola		2/7	..3..6.	jun-15

Tabla 21: Rutas iniciales desde Accra (Ghana)

Gráficamente:

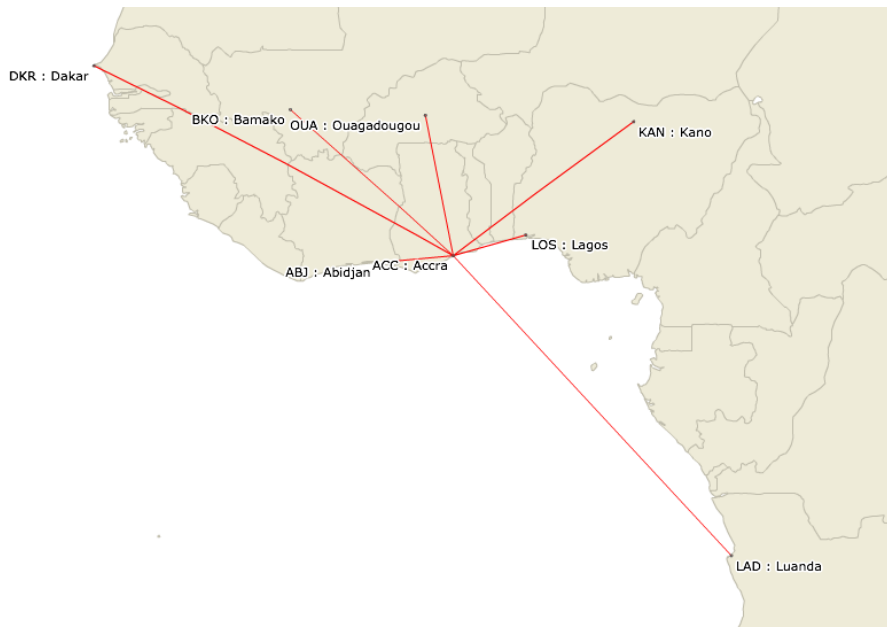


Figura 54: Rutas iniciales desde Accra (Ghana)

Fuente: IATA SRS Analyser

Con estas rutas Akwaabair aportará 746.037 asientos al aeropuerto de Accra, un aumento de capacidad del 15,8% respecto 2014. Lo más sorprendente es que con tan sólo dos aviones Akwaabair sería ya la compañía líder del aeropuerto con un 14% de cuota de mercado. El motivo, como ya se ha dicho anteriormente, es que Ghana no cuenta con ninguna aerolínea estatal que haga vuelos regionales o internacionales, por lo que el tráfico existente es sólo doméstico (que es realizado con aviones pequeños de poca capacidad) y de compañías extranjeras teniendo a Accra como destino sin ningún avión basado (como Emirates).

El ser los líderes en un año es uno de los puntos fuertes de la compañía y servirá para tener mucho poder de negociación con las autoridades ghanesas para una futura rebaja de tasas aeroportuarias. Además, se prevé que el fenómeno *lowcost* estimule mucho más la demanda y la gente se anime a viajar más con precios razonables.

Una de las razones por entrar ya en 2015 en el mercado regional es porque existen muchas barreras de entrada, y puede que cuando las tasas bajen (porque a la larga tendrán que bajar si Ghana quiere seguir creciendo) ya no haya tantas barreras y crezca la competencia; de esta forma, Akwaabair se asegurará tener una posición privilegiada y una marca fuerte y conocida entre la comunidad ghanesa y regional para poder ser la líder del país.

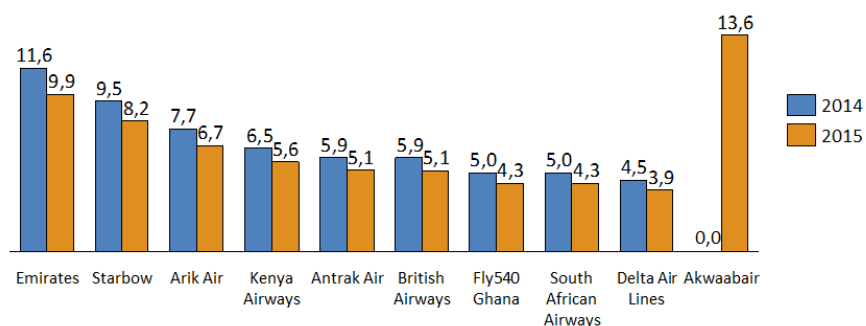


Figura 55: Cuotas de mercado en el aeropuerto de Accra 2014 vs 2015 (Ghana)

Fuente: IATA SRS Analyser

En cuanto a la elección de las rutas, en el Anexo X se muestran las características de cada una de forma numérica. No obstante, se hace una breve explicación en la tabla siguiente:

Destino	Código	Descripción
1 Abidjan	ABJACC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciudad estratégica: Accra y Abidjan tienen muchas relaciones comerciales</li> <li>La ruta es operada por la aerolínea de Costa de Marfil (Air Côte d'Ivoire con 4/7) y por compañías extranjeras con vuelos de cabotaje, que implica tarifas más elevadas para soportar sus costes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Emirates: Dubai-Accra-Abidjan</li> <li>Egyptair: El Cairo-Accra-Abidjan</li> <li>South African Airways: Johannesburgo-Accra-Abidjan</li> </ul> </li> <li>Nula penetración <i>lowcost</i>, así que se prevé estimulación de la demanda</li> <li>No hay conexión ferroviaria pese a la proximidad y ser países fronterizos</li> <li>Se operará con 2-3 vuelos diarios en horarios business</li> </ul>









				para alcanzar el 34% de cuota en la ruta en 2015
<b>2</b>	Lagos	ACCLOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad estratégica: Lagos es la ciudad más poblada de África con más de 8 millones de habitantes y es el motor económico de Nigeria</li> <li>• El 77% de la capacidad de la ruta lo monopolizan dos aerolíneas nigerianas con 2 vuelos diarios, Arik Air y Aero Contractors Nigeria, pero con horarios más beneficiosos para la gente con origen en Lagos. Se prevé conversión además de la propia estimulación <i>lowcost</i>.</li> <li>• Se operará con 2-3 vuelos diarios en horarios business para alcanzar el 34% de cuota en la ruta en 2015</li> </ul>
<b>3</b>	Kano	ACCKAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2ª ciudad más poblada de Nigeria con más de 3 millones de habitantes</li> <li>• Ruta en monopolio, pues no la opera ni la ha operado nunca ninguna aerolínea</li> <li>• Tráfico étnico entre Nigeria y Ghana</li> <li>• Se operará con 4/7 (4 frecuencias semanales) a partir de enero '15</li> </ul>
<b>4</b>	Dakar	ACCDKR		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Senegal y ciudad más rica de la zona occidental de África</li> <li>• Dos compañías la operan con vuelos de cabotaje (Kenya Airways y Arik Air). Sólo un competidor directo: Gambia Bird que opera con 1/7</li> <li>• Se operará con 3/7 a partir del inicio de la temporada estival (abril '15), con un vuelo el mismo día que Gambia Bird (sábado) y mejor horario</li> <li>• Es una de las dos rutas largas (más de 3h de vuelo), por lo que se prevén IM más altos</li> </ul>
<b>5</b>	Ouagadougou	ACCOUA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Burkina Faso</li> <li>• Mezcla entre ruta <i>business</i> por las intensas relaciones económicas entre ambos países y ruta étnica por la inmigración existente</li> <li>• Competición directa con Air Burkina que la operaba en monopolio con 3/7</li> <li>• Se operará también con 3/7, triplicando la capacidad de la ruta debido a que Air Burkina lo opera con un CRJ200 de 50 plazas</li> <li>• IM más bajos</li> </ul>
<b>6</b>	Bamako	ACCBKO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Mali</li> <li>• Ruta interesante para cubrir el vacío que dejó Air Mali tras la Guerra Civil de 2012</li> <li>• Se operará en monopolio con 2/7</li> </ul>
<b>7</b>	Luanda	ACCLAD		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Angola y ciudad del África central con más crecimiento económico en los últimos años.</li> <li>• Única ruta internacional (fuera la ECOWAS)</li> <li>• Se operará también en monopolio con 2/7 a partir del pico estival (junio '15) para preparar con más antelación su lanzamiento</li> <li>• Incertidumbre acerca de la rentabilidad, ya que las altas tasas para este tipo de vuelos repercuten directamente al precio final del billete. Sin embargo, se prevén LF más elevados</li> </ul>

Tabla 22: Descripción de las rutas iniciales desde Accra (Ghana)

### 3.5.4.2. Network futuro (2020)

Como toda aerolínea, Akwaabair tiene un *Business Plan* a 5 años vista con la futura red de rutas y su consiguiente crecimiento. No se planifica un *network* más allá del 2020 porque se considera que el mundo de la aviación es tan dinámico que es imposible fijar objetivos más allá de 5 años vista a nivel de rutas.

En el 2020 la aerolínea contará con 10 aviones del mismo modelo A319 y volará a 20 destinos del continente africano. Operará en 17 países (11 de ellos de la ECOWAS) hasta alcanzar las 30 rutas en total. Para ver más detalles ir al Anexo VIII-*Network* futuro (2020).

Estos 9 aviones estarán distribuidos en tres bases distintas: 7 en Accra (Ghana), 1 en Kumasi (Ghana) y 2 en Lagos (Nigeria).

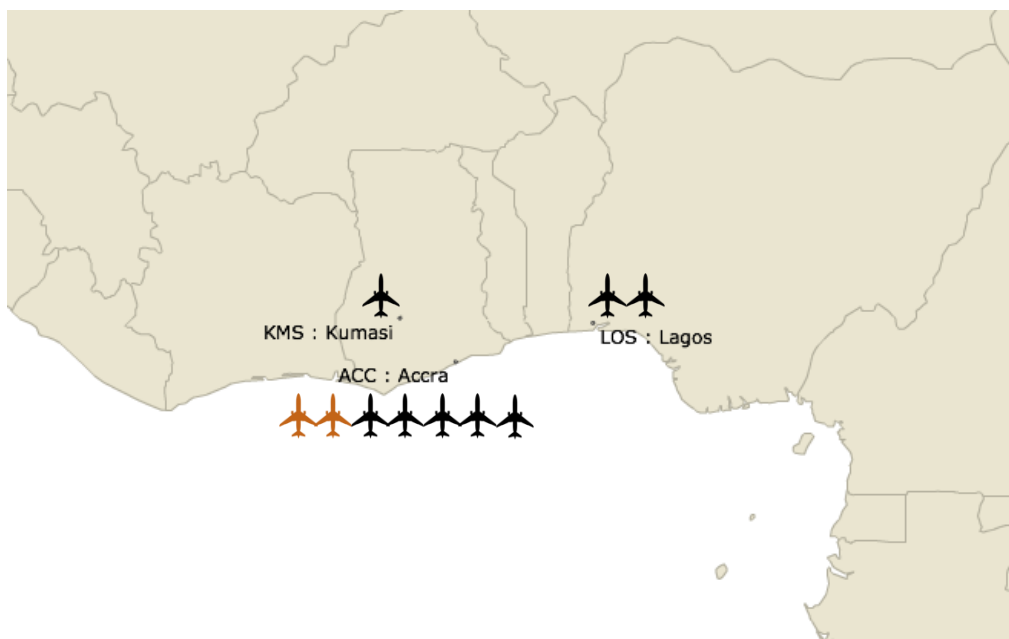


Figura 56: Distribución de los 10 aviones en las 3 bases africanas<sup>6</sup>  
Fuente: IATA SRS Analyser

#### Base de Accra (Ghana)

Akwaabair seguirá con su expansión en su *hub* principal de Ghana, y ampliará hasta 7 los aviones basados en el aeropuerto de Kotoka. Uno de ellos estará como *backup* (reserva). Este incremento operativo servirá para ampliar las frecuencias de sus dos principales destinos (Lagos y Abidjan) hasta 3 vuelos diarios, además de cubrir hasta 12 nuevas rutas. Así, se aumentará la capacidad un 122% en 5 años y consagrará a la aerolínea como número 1 del país con más del 30% de cuota de mercado.

<sup>6</sup> Los dos aviones en marrón son los dos iniciales desde 2015

Red de rutas nuevas desde Accra (Ghana)					
	Destino	Código	País		Freqs (x/7)
1	Nouakchott	ACCNKC	Mauritania		3/7
2	Banjul	ACCBJL	Gambia		3/7
3	Conakry	ACCKY	Guinea		3/7
4	Freetown	ACCFNA	Sierra Leona		3/7
5	Monrovia	ACCMLW	Liberia		4/7
6	Niamey	ACCNIM	Niger		2/7
7	Abuja	ABVACC	Nigeria		7/7
8	Malabo	ACCSSG	Guinea Ecuatorial		4/7
9	Douala	ACCDLA	Camerún		7/7
10	Libreville	ACCLBV	Gabón		3/7
11	Casablanca	ACCCMN	Marruecos		2/7
12	Windhoek	ACCJNB	Namibia		2/7

Tabla 23: Nuevas rutas desde Accra (Ghana)



Figura 57: Nuevas rutas desde Accra (Ghana)<sup>7</sup>

Fuente: IATA SRS Analyser

<sup>7</sup> En rojo las existentes, en verde las regionales y en azul las intercontinentales

### Base de Kumasi (Ghana)

La 2ª ciudad del país con más de 1 millón de habitantes está remodelando su aeropuerto para poder albergar operaciones de birreactores de la familia de los Airbus A320 y los Boeing 737. De esta manera se espera que en un plazo máximo de 3 años el aeropuerto de Kumasi pueda ser operativo para la flota de Akwaabair. Se basará un avión para cubrir 5 rutas regionales, lo que se prevé que estimule mucho la demanda tratándose de la primera aerolínea que opera entre Kumasi y otro país. En total aportará 340.000 asientos anuales.

Red de rutas desde Kumasi (Ghana)					
	Destino	Código	País		Freqs (x/7)
1	Lagos	KMSLOS	Nigeria		7/7
2	Kano	KANKMS	Nigeria		4/7
3	Abuja	ABVKMS	Nigeria		4/7
4	Ouagadougou	KANOUA	Burkina Faso		3/7
5	Dakar	DKRKMS	Senegal		3/7

Tabla 24: Rutas desde la futura base de Kumasi (Ghana)

Como se observa, el mercado nigeriano será el más importante desde el aeropuerto de Kumasi, y gran parte del éxito o no de esta base dependerá en la rentabilidad de estas rutas a Lagos, Kano y Abuja (la capital administrativa de Nigeria).

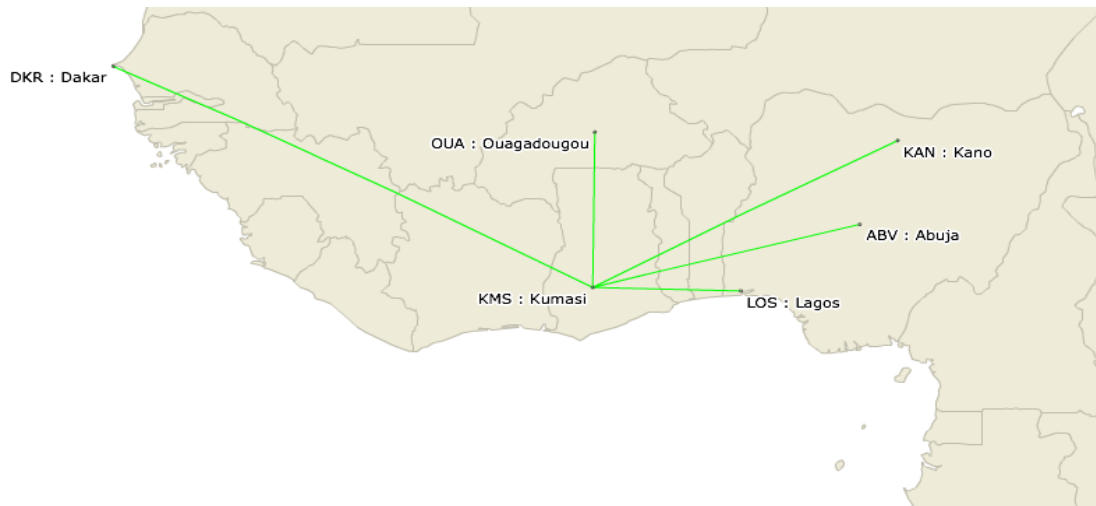


Figura 58: Rutas desde la futura base de Kumasi (Ghana)

Fuente: IATA SRS Analyser

### Base de Lagos (Nigeria)

Para crear en el modelo de aerolínea *lowcost* del África Occidental es imprescindible operar desde la ciudad más importante de la región. Lagos será la primera base regional de la compañía, y el hecho de basar dos aviones allí comportará decisiones y cambios en la gestión de la aerolínea, ya que se deberá crear una franquicia llamada Akwaabair Nigeria además de

otras actividades burocráticas que quedan fuera del alcance del Proyecto. Desde Lagos se cubrirán 8 rutas regionales (6 nuevas más las dos existentes entre las ciudades ghanesas) y aportará más de 600.000 asientos al año.

Red de rutas desde Lagos (Nigeria)					
	Destino	Código	País		Freqs (x/7)
1	Accra <sup>8</sup>	ACCLOS	Ghana		21/7
2	Kumasi	KMSLOS	Ghana		7/7
3	Abidjan	ABJLOS	Costa de Marfil		14/7
4	Douala	DLALOS	Camerún		14/7
5	Conakry	CKYLOS	Guinea		3/7
6	Dakar	DKRLOS	Senegal		3/7
7	Libreville	LBVLOS	Gabón		3/7
8	Luanda	LADLOS	Angola		2/7

Tabla 25: Rutas desde la futura base de Lagos (Nigeria)

Al principio de la operación de la base de Lagos se intentará competir con Arik Air y Aero Contractors en las rutas regionales e internacionales y no se entrará en el doméstico, aunque más adelante se prevé operar el Lagos-Abuja y el Lagos-Kano. La lucha más crítica será por el Lagos-Douala, una ruta *business* que une dos grandes hubs africanos, aunque Akwaabair también se solapará en las rutas a Accra, Dakar, Abidjan y Luanda.

Se intentará que el *lowcost* y la nueva marca penetren rápido en el mercado nigeriano y que la competencia sea menos agresiva a los ataques de la aerolínea.

El mapa de rutas desde Lagos quedará de la forma siguiente:

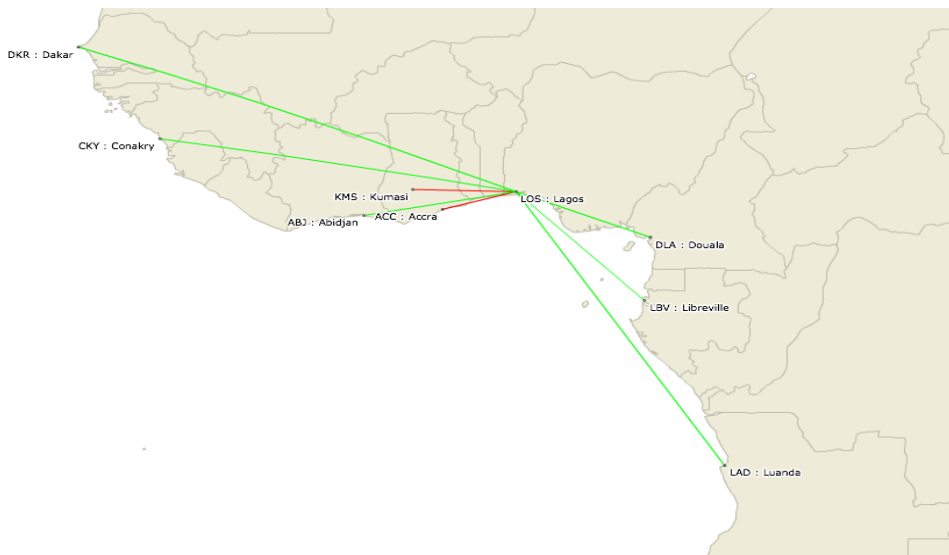


Figura 59: Rutas desde la futura base de Lagos (Nigeria)<sup>9</sup>

Fuente: IATA SRS Analyser

<sup>8</sup> Accra y Kumasi son rutas existentes desde las otras bases

<sup>9</sup> En rojo las existentes y en verde las nuevas

## Total de rutas

En el 2020 Akwaabair operará en total 167 frecuencias semanales con los 9 aviones rotados (es decir, los operados). Como se ha explicado en el apartado de la base de Accra, 1 de los 7 aviones estará de *backup* y es cuando se aprovechará para hacerle tareas de mantenimiento en el hangar.

Teniendo un avión de reserva se consigue que la operativa no quede afectada si hay alguna incidencia y propicia que los retrasos sean mínimos. En el caso que no se tuviera este avión sería ir al límite y cualquier fallo de una aeronave de la flota significaría fletar aviones de otras compañías (el cual tiene un coste brutal) o dejar a todos los pasajeros a tierra con sus pertinentes indemnizaciones. Así también se optimiza las horas dedicadas a los mantenimientos preventivos y se mejora en *safety* y en los estándares de seguridad aérea.

Finalmente, la red de rutas resultante y pronosticada para 2020 es la siguiente:



Figura 60: Red de rutas de Akwaabair en 2020<sup>10</sup>

Fuente: IATA SRS Analyser

<sup>10</sup> En rojo las rutas desde Accra, en verde desde Kumasi y en azul desde Lagos

### 3.5.5. Proveedores

Otra parte importante del plan de operaciones es la contratación de una empresa de mantenimiento y otra de *handling*, además de otros proveedores.

En el caso de Akwaabair se ha decidido apostar por empresas ghanesas basadas en el aeropuerto de Kotoka en Accra.

#### 3.5.5.1. Mantenimiento

En cuanto al mantenimiento el proveedor será la empresa **United Aviation Services Ltd (UAS)**, situada en el Hangar 1 del aeropuerto. Esta empresa también realiza estos servicios a aerolíneas domésticas e internacionales, por lo que se asume una decisión conservadora. UAS será la encargada de:



- Revisiones (A, B, C y D)
- Revisión de la estructura, programa de prevención y control de la corrosión
- Modificación de los equipos de aviónica y estructura del avión
- Inspección de horas de vuelo
- Eliminación de los defectos técnicos
- Mantenimiento técnico rutinario

Akwaabair también destinará un equipo al control de los procesos de mantenimiento, así que se trabajará de forma directa con el proveedor.

#### 3.5.5.2. Handling

En el caso del *handling* o asistencia en tierra, la aerolínea ha decidido apostar por **Aviation Handling Services Ghana**, la cual se encargará de:



- Asistencia a pasajeros: facturación, verificación de los billetes, información de los vuelos...
- Asistencia de equipajes: clasificación en hipódromos de salida, tratamiento de equipajes especiales...
- Asistencia de carga y correo: traslado de mercancía, verificación de la documentación...
- Asistencia de limpieza y servicio a la aeronave: GPU, escaleras, elevadores, carga/descarga de equipajes, llenado de combustible...

### 3.5.5.3. Combustible

Como se ha explicado en el apartado de *handling*, hay un proveedor que se encarga del servicio a la aeronave, pero la negociación de los precios del combustible será llevada a cabo por Akwaabair (cabe recordar que el combustible representa más de un tercio de los costes de una aerolínea).



La compañía se ha decidido por **UVair**, una compañía internacional con cobertura en la mayoría de países del mundo que provee *Jet A-1*, el combustible de uso en el A319.

### 3.5.5.4. Catering

Como toda aerolínea *lowcost*, Akwaabair contará con catering a bordo para los clientes que quieran, y supondrá un ingreso extra por vuelo. Se hará un contrato con **Servair Ghana** por el cual Akwaabair actuará como un comisionista, es decir, la aerolínea cobrará una comisión por cada venta a bordo, pero cederá los gastos de explotación del servicio a la compañía de catering. Este método es ampliamente utilizado en el sector aéreo *lowcost* ya que no se comprometen los costes de la aerolínea ante una baja demanda y además es un servicio extra que se da.



## 3.5.6. Decisiones estratégicas en la operativa

En cualquier empresa, la estrategia y la visión de futuro son fundamentales para su éxito. De esta manera, este plan de empresa contempla unas futuras líneas a seguir o a estudiar en cuanto a operativa, con la finalidad de seguir creciendo orgánicamente.

### 3.5.6.1. Gestión del crecimiento en Accra

Accra es y será el *hub* principal de la aerolínea, por lo que se prevé que en 5 años aumente el número de pasajeros que pasan anualmente por las instalaciones ghanesas de la mano de Akwaabair en un 175% (de 490.000 a 1.250.000). La mayoría de estas rutas seguirán siendo regionales y acumularán el 80% de la capacidad desde el aeropuerto de Kotoka. Si a esta cantidad de pasajeros se le añade el otro millón de asientos que aporta el doméstico por parte de otras aerolíneas resulta en una sobrecapacidad para la pequeña terminal 1 del aeropuerto. Este hecho comporta tomar decisiones acerca de la operativa del aeropuerto, y una de ellas sería el cambio de la terminal 1 a la terminal 2.

Este cambio permitiría:

- Centralizar toda la operativa de la aerolínea y ahorrar costes
- Contar con nuevas infraestructuras y maquinaria aeroportuaria más avanzada
- Realizar conexiones aprovechando la amplia variedad de rutas existentes



- Poder hacer acuerdos *interline* o de código compartido con otras compañías internacionales

De los dos últimos cambios se hablará a continuación.

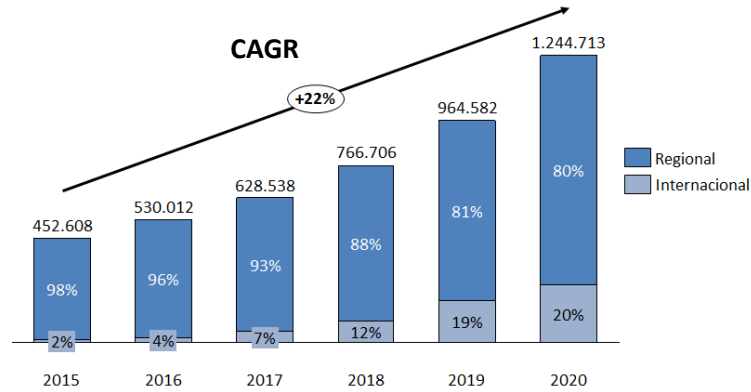


Figura 61: Pronóstico del crecimiento en pasajeros de Akwaabair según el mercado

### 3.5.6.2. Conexiones

El modelo *lowcost* nunca ha contemplado el poder hacer conexiones, ya que comporta una serie de riesgos y costes que muchas aerolíneas no quieren asumir. Sin embargo, en los últimos años han surgido compañías que lo han implementado y los resultados han sido exitosos. Dos claros ejemplos son Norwegian Air Shuttle y Vueling Airlines. Ambas compañías han sabido crear una amplísima red de rutas desde sus principales *hubs*, para poder cubrir más demanda que la existente punto a punto. En el caso de Vueling, desde la implementación de las conexiones en 2010 ha supuesto que un 20% de los pasajeros de la compañía ya sean en conexión, los cuales se han beneficiado de los más de 100 destinos que ofrece la compañía desde Barcelona. Una propuesta similar deberá abordar Akwaabair si sigue creciendo en Accra, ya que gracias a ello se podrán crear cantidades de rutas indirectas que a día de hoy son inexistentes (por ejemplo un Ouagadougou-Luanda).

En caso de contemplar esta opción, la aerolínea deberá asegurarse que el aeropuerto ghanés cuenta con una infraestructura capaz de dar cabida a este servicio, ya que en caso de no funcionar provocaría un aumento considerable de costes por pérdidas de maleta, indemnizaciones y pérdidas de vuelo.

### 3.5.6.3. Acuerdos *interline SPA (Special Prorate Agreement)*

Un cambio que derivó de la aparición del *lowcost* en la década de los 80 fue la creación de grandes alianzas de cooperación entre compañías aéreas tradicionales para poder proveer conectividad y conveniencia para pasajeros y carga. Los beneficios de estar en una alianza son ampliar y optimizar la red de rutas (normalmente a través de códigos compartidos), reducir los costes (en oficinas de ventas, instalaciones de mantenimiento, personal...), reducir frecuencias, etc.

De esta idea cogida de las grandes alianzas nacieron los acuerdos *interline SPA*. Estos acuerdos comerciales difieren de los de código compartido, ya que estos últimos incluyen nombrar al vuelo con el código de las dos compañías y permiten vender billetes desde sus webs. Este caso requiere mucha más logística y mucho más desarrollo informático, ya que se deben uniformizar muchos procesos y aspectos logísticos. Por eso, una solución más económica que permitiría ganar más pasajeros sin aumentar los costes en exceso son los acuerdos *interline SPA*, los cuales permiten conectar vuelos entre dos compañías distintas de forma simple. Es decir, una compañía pequeña de corto radio y una compañía grande de largo radio hacen un acuerdo por el cual la compañía grande incorpora los destinos de la compañía pequeña en su red de rutas, y por cada venta de billete de la compañía pequeña, se queda una comisión. Es un acuerdo donde ambas partes salen ganando, ya que la compañía grande gana nuevas rutas y lugares donde volar (cuestión de imagen y poder de marca) y la compañía pequeña consigue una demanda hasta entonces inaccesible. Esto lógicamente se debe hacer en orígenes o destinos comunes, ya que las maletas deben conectar al igual que los pasajeros.

En el caso de Akwaabair, se ha estudiado que un buen socio con el que hacer un acuerdo *interline SPA* sería **Emirates** (EK). La compañía del golfo podría ampliar hasta 12 los destinos que podría ofertar desde su *hub* de Dubai, y dado que Emirates tiene un vuelo diario entre Accra y la capital árabe, permitiría a Akwaabair aspirar a un mercado potencial de más de 1 millón y medio de pasajeros que mueve la ruta (EK pone a la venta 2.038.400 asientos anuales). Se piensa que sería muy positivo para ambas aerolíneas, pero sobre todo para Akwaabair ya que Emirates es mundialmente conocida y según Skytrax (la agencia de puntuación de aerolíneas y aeropuertos) ha sido la mejor compañía de 2013.

### 3.5.7. Programación temporal del plan de operaciones

Mediante un cronograma de barras o también conocido como diagrama de Gantt se presenta la programación temporal del plan de operaciones a gran escala. El principio de la barra indica el inicio de cuando se empieza a estudiar o a gestionar el proyecto y el final de la barra representa cuando entra en acción aquel estudio, proyecto o evento.

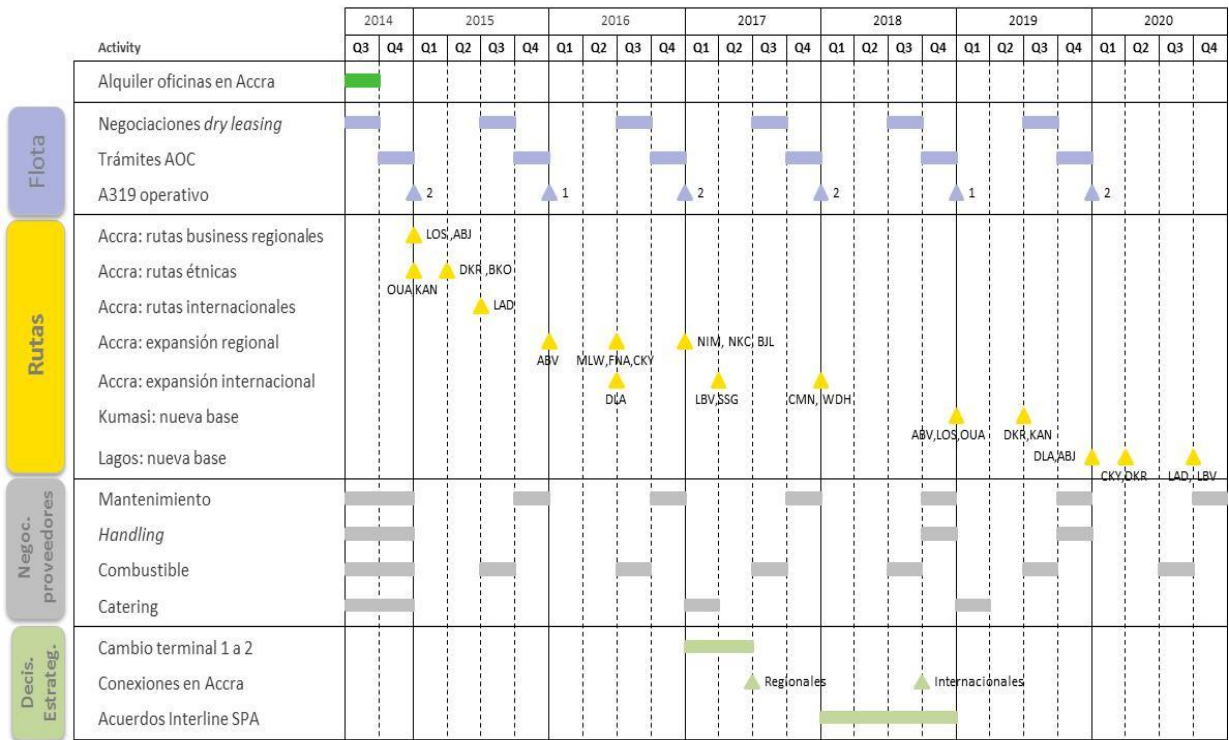


Figura 62: Programación temporal del plan de operaciones

Se ha dividido el cronograma en 4 dimensiones importantes más una extra que es el alquiler de las oficinas. A continuación se explican las consideraciones realizadas en este *planning* temporal:

- **Alquiler de oficinas:** se realizará durante los dos segundos trimestres de 2014 y no se prevé ninguna ampliación hasta más allá de 2020
- **Flota:** se intentará que entren aviones de *leasing* cada año (1 o 2 dependiendo de las rutas que se vayan a operar), por lo que dos trimestres antes de que entren en la operativa se empezará a negociar el contrato y se iniciarán los trámites para registrar la aeronave con el AOC de la compañía
- **Rutas:** las rutas se empezarán a operar a medida que entren aviones en la flota, así que será un proceso gradual. Primero se crecerá en Accra hasta que la marca y la compañía sean conocidas y tengan unos factores de ocupación y unos ingresos óptimos para crecer en nuevas bases. La primera nueva base en ser operada será la de Kumasi, ya que se prevé que las obras de modificación de su infraestructura aeroportuaria estén ya terminadas en 2017. A finales de 2019/principios de 2020 se empezará a operar desde Lagos. Durante este tiempo se prepararán todos los trámites y burocracia que representa crear una nueva base en Nigeria.
- **Negociación con los proveedores:** las negociaciones con los 4 proveedores principales se iniciarán antes del inicio de la operativa en 2015. El contrato de mantenimiento se

renovará cada Q4<sup>11</sup> coincidiendo con la entrada de nueva flota, el de *handling* cuando se empiecen a operar en las nuevas bases (puede que en Nigeria se tenga que contratar otro proveedor distinto), el de combustible se intentará renovar cada Q3 y el de catering cada 2 años (en el Q1)

- **Decisiones estratégicas en la operativa:** las 3 estrategias principales comentadas anteriormente no verán la luz hasta 2017, coincidiendo con la expansión de rutas étnicas desde Accra y antes de la expansión internacional a Gabón y Guinea Ecuatorial. La primera decisión será la de mover la operativa de la Terminal 1 a la Terminal 2 para que todos los flujos de pasajeros de las nuevas rutas regionales e internacionales tengan la opción de poder conectar con otras destinos. Estas conexiones se iniciarán a finales de 2018. Por último, a principios de 2018 se iniciarán las negociaciones con Emirates y otras compañías para poder empezar a realizar acuerdos de conexión *Interline SPA* a partir de 2019.

### 3.5.8. Plan de impacto ambiental

El sector aeronáutico tiene el gran contra de ser un sector altamente contaminante en cuanto a emisiones de dióxido de carbono y también en cuanto a contaminación acústica por los altos niveles de ruido que hacen los motores.

Para ser lo más respetuosos posibles con el medio ambiente habrá un departamento de *Safety* que se encargará de analizar todos los datos referentes a la contaminación de las aeronaves. Además, propondrá alternativas y soluciones de forma transversal a todos los entes de la empresa, ya sean aeronáuticas o domésticas

#### 3.5.8.1. Recomendaciones aeronáuticas

En materia de aviones, deberán regirse a las indicaciones de la Circular 30312 de la OACI llamada Oportunidades Operacionales para minimizar el consumo de combustible y reducir las emisiones. Su objetivo es señalar y examinar diversas oportunidades y técnicas operacionales para reducir a un mínimo el consumo de combustible, y por consiguiente las emisiones en las operaciones de aviación civil. El ahorro en el consumo de combustible es un importante punto para minimizar las emisiones generadas, así como un ahorro económico para la aerolínea. Las oportunidades técnicas y operacionales para reducir a un mínimo el consumo de combustible de las aeronaves pueden resumirse de la forma siguiente:

- Volar con el tipo de aeronave más eficiente en cuanto a combustible del sector
- Realizar el rodaje por la calle de mayor eficiencia en cuanto a combustible
- Volar a la velocidad más eficiente en cuanto a combustible
- Realizar operaciones a la altitud más económica

---

<sup>11</sup> Cada cuarto trimestre del año fiscal (*4th Quarter*)

<sup>12</sup> [http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Measures/vets\\_report1.pdf](http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Measures/vets_report1.pdf)

- Elevar al máximo el factor de carga de la aeronave
- Reducir a un mínimo la masa en vacío de la aeronave
- Cargar lo mínimo de combustible para completar con seguridad el vuelo
- Reducir a un mínimo el número de vuelos no remunerados
- Mantener las células y los motores de las aeronaves limpios y eficientes



Figura 63: Aeronave excediendo los límites de polución

Fuente: Phl-caw.org

### 3.5.8.2. Recomendaciones domésticas

Las recomendaciones domésticas son las que se hacen respecto a las buenas prácticas dentro de la oficina. Habrá de muchos tipos, siempre enfocadas a concienciar a los trabajadores de la importancia del medio ambiente y a emitir y contaminar lo menos posibles.

Las más importantes se destacan a continuación:

- **Consumo de energía:** cuando se elija un equipo eléctrico o de ofimática, tales como ordenadores o impresoras, habrá que tener en cuenta su consumo de energía, materiales de fabricación y su vida útil
- **Iluminación:** ajustar el nivel de luz al necesario o deseado, hacer mantenimientos preventivos para que no haya disipaciones de energía lumínica y apagar las luces cuando no se necesiten
- **Climatización:** cuando no se pueda alcanzar la temperatura de trabajo estable o agradable entonces sí que se podrá conectar la climatización. Sino, será un gasto enorme ya que son los aparatos que consumen más energía eléctrica.
- **Consumo de agua:** instalar elementos ahorradores de agua
- **Consumo de papel y cartón:** utilizar en la medida de lo posible papel reciclado
- **Material de oficina:** reciclar las carpetas, sobres y otros, e intentar comprar material de larga duración
- **Mantenimiento y limpieza:** utilizar productos de limpieza ecológica o los que perjudiquen menos el medio ambiente

- **Gestión de residuos:** habilitar papeleras de los diferentes materiales reciclables, además de otro orgánico

De ambas recomendaciones, tanto aeronáuticas como domésticas, se establecerán una serie de indicadores y se harán mediciones semanales para ver la evolución del impacto ambiental de la empresa.

El medio ambiente es responsabilidad de todo el mundo, y Akwaabair como empresa también responderá a favor de un mundo sostenible.

## 3.6. Plan de organización y RRHH

### 3.6.1. Organigrama

Una parte esencial de una empresa es su organización en departamentos y su clasificación jerárquica. El organigrama de Akwaabair será similar al de una compañía *lowcost*. Aparte del Consejo de Administración y el Director Ejecutivo o CEO, la aerolínea constará de 4 grandes áreas: la Corporativa, la Comercial, la de Producción y la de Estrategia.

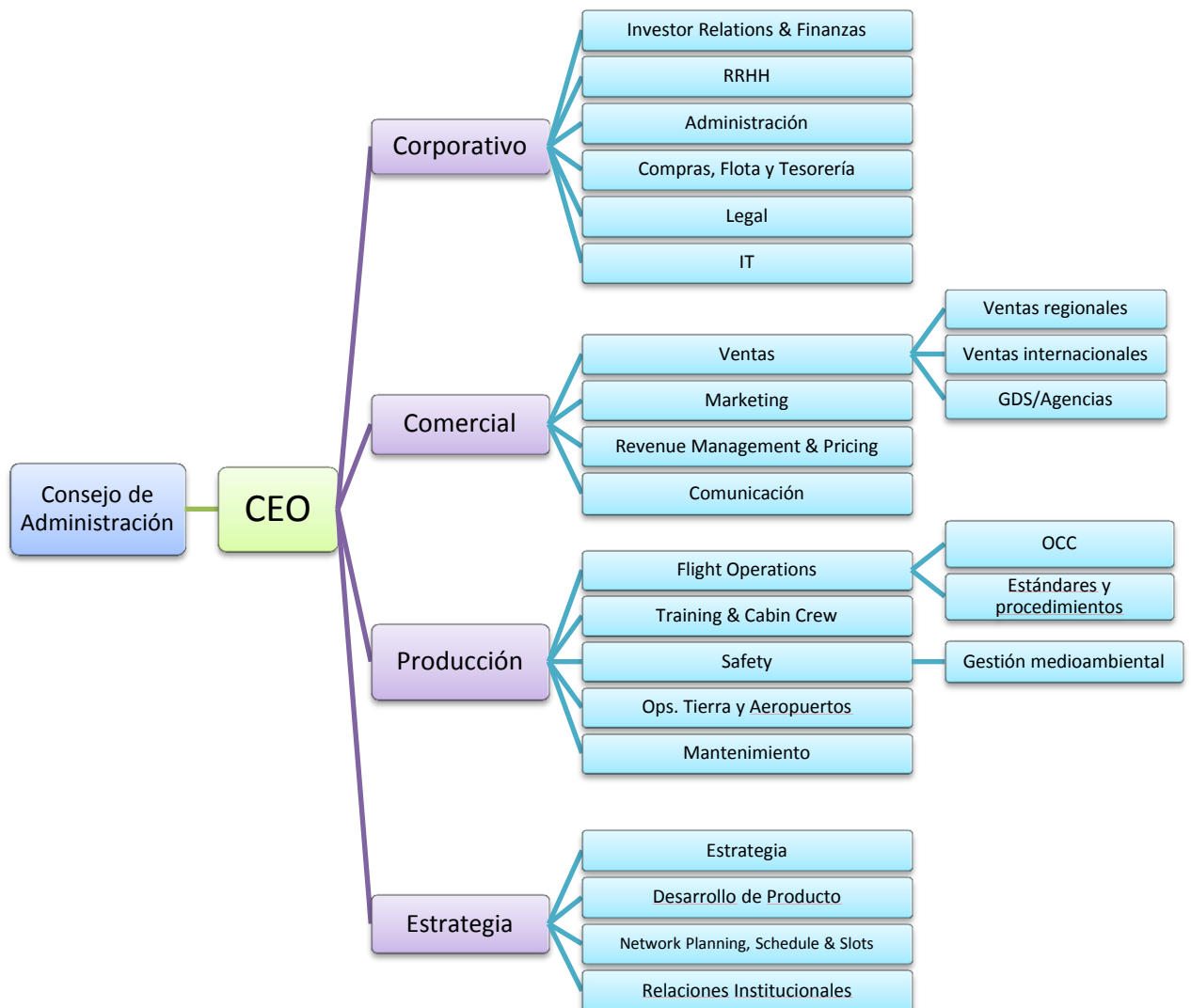


Figura 64: Organigrama de la empresa

En los próximos apartados se explicará más extensamente las funciones de cada área y departamento.

### 3.6.2. Comité de Dirección

Una vez visto el organigrama, es preciso enfatizar en el Comité de Dirección primero y en la estructura funcional de la aerolínea después.

En cuanto al Comité de Dirección, constará de 5 personas que ocuparán las 5 posiciones que se muestran en la figura 65, que corresponde al organigrama de Dirección:

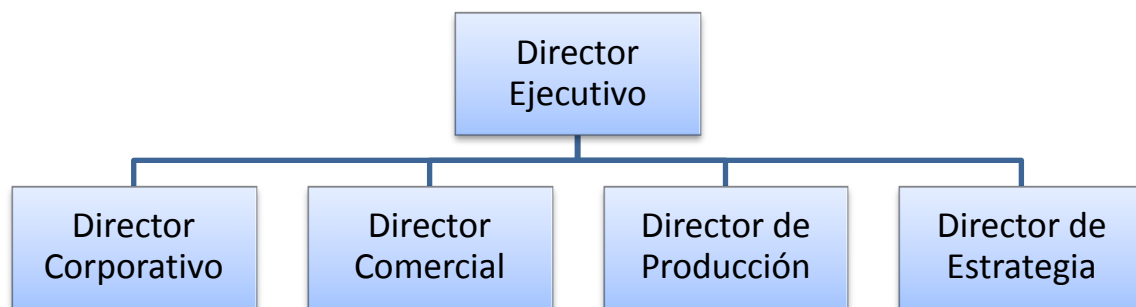


Figura 65: Organigrama de Dirección

Este comité deberá cumplir una serie de condiciones para conseguir que la empresa acierte con sus decisiones y logre tener éxito:

- Igualdad de oportunidades: un 40% como mínimo del Comité deberán ser mujeres (es decir, al menos 2 de 5)
- Diversidad de especializaciones
- Edad superior a 35 años
- Mínimo de 10 años de experiencia laboral y estando cerca o dentro de algún otro Equipo Directivo
- Buenos comunicadores y transmisores de conocimiento
- Trabajo en equipo
- Sociables, curiosos y con ganas de mejorar diariamente
- Empáticos y con capacidad de liderazgo
- Flexibles en cuanto a movilidad (gran cantidad de reuniones con agentes externos)
- Conocimiento del sector aéreo
- Conocedor y sensible con la realidad africana

Estas son algunas de las características generales que han de cumplir los 5 Directivos y Directores de la empresa. Sin embargo, cada área involucra una serie de conocimientos específicos que son detallados a continuación:



## Director Ejecutivo (*Chief Executive Officer, CEO*)

El Director Ejecutivo es la máxima expresión del Comité de Dirección de la empresa y su cara más visible.

**Perfil social:** se pedirá e intentará que el o la CEO de la aerolínea cumpla con estos requisitos:

- Visión global de la empresa que le permita poder atender distintas variables
- Capacidad de liderar, organizar, coordinar y planificar proyectos, poniendo el punto de mira en lo importante y no en lo urgente
- Pleno compromiso con la Misión de la compañía. Debe saber dirigir a las personas en función de la misma
- Motivador y capacidad de involucrar a las personas en los distintos proyectos
- Capacidad para asumir desafíos
- Habilidad de negociación con agentes internos y externos
- Flexibilidad y adaptabilidad para prosperar en un entorno cambiante como es el de la aviación comercial
- Debe saber escuchar a todas las entes
- Buena capacidad de relación interpersonal
- Capacidad para anticiparse a situaciones diferentes y responder con éxito a las mismas
- Capacidad para tomar decisiones dentro de sus competencias
- Tolerancia a la presión interna y externa
- Buen comunicador y honesto
- Debe saber delegar responsabilidades
- Sensible a la realidad del entorno. En el caso de Ghana, debe saber entender las dificultades económicas, sociales y culturales que experimenta un país africano en desarrollo

**Perfil profesional:** para la posición de CEO de esta aerolínea se pedirá:

- Mínimo 10 años de experiencia laboral
- Licenciado en Ingeniería, Matemáticas, Física, Economía o Administración y Dirección de Empresas
- MBA o máster similar con competencias económicas y financieras
- Conocimiento de inglés, francés y se valorará positivamente otras lenguas
- Experiencia en el sector aeronáutico en posiciones ejecutivas
- Se valorará la experiencia en consultorías

**Funciones:**

- Generales
  - Ejecutar los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración
  - Someter al conocimiento y aprobación del Consejo de Administración los planes, presupuestos de ingresos y costes, programas de trabajo, de inversión y de financiamiento, e informes de actividades varias

- Someter al Consejo de Administración para su aprobación la estructura administrativa y operativa de la empresa
- Representar a la empresa ante las dependencias y entidades públicas de acuerdo con los poderes que le otorgue el Consejo
- Velar por el funcionamiento de la empresa y tomar las medidas administrativas, financieras, organizacionales y ejecutivas más idóneas para la empresa
- Específicas
  - Dirigir, administrar y evaluar el funcionamiento interno de la compañía
  - Aprobar el presupuesto general
  - Evaluar nuevos proyectos que se impulsen desde los diferentes departamentos
  - Representar la empresa en Foros, Ferias y congresos internacionales
  - Ser el último responsable en cualquier decisión importante que afecte al desarrollo de la empresa
  - Aprovechar su poder de audiencia y negociación para obtener buenos contratos de los proveedores
  - Desarrollar sinergias y buenas relaciones con otras empresas del sector
  - Dar a conocer a la marca en todos los actos importantes en que participe la compañía

## Director Corporativo

El Director Corporativo o de Áreas Corporativas es el encargado y responsable de todos los departamentos más internos e intrínsecos de la empresa. De él dependerán los managers de Investor Relations & Finanzas, RRHH, Administración, Compras, Flota y Tesorería, Legal e IT.

### Perfil social:

- Persona metódica y analista
- Visión crítica del entorno y de la empresa en general
- Polifacético, con conocimientos en varias áreas de distintas características: finanzas, tecnología, recursos humanos...
- Buen comunicador y empático con todas las personas que están a su cargo
- Debe saber delegar funciones a sus managers
- Persona motivadora y ejemplo para sus trabajadores
- Alto grado de dedicación

### Perfil profesional:

- Mínimo 10 años de experiencia laboral
- Licenciado en Ingeniería, Matemáticas, Física, Economía o Administración y Dirección de Empresas
- MBA o máster similar con competencias económicas y financieras
- Conocimiento de inglés, francés y se valorará positivamente otras lenguas

- Al ser una persona que englobe muchas áreas, se valorará positivamente conocimientos informáticos y de tecnología, además de gestión de los recursos humanos
- Se valorará positivamente el tener experiencia en el sector aeronáutico en posiciones ejecutivas, aunque no será tan primordial como para los otros Directores
- Se valorará la experiencia en consultorías o auditorías
- Se valorarán conocimientos en Derecho y Legislación Laboral, Aeronáutica y Empresarial

**Funciones:**

- Reportar al CEO toda la gestión corporativa
- Supervisar la economía y las finanzas de la empresa
- Supervisar la gestión de los recursos humanos y ser el último responsable y la cara visible a la hora de resolver conflictos laborales internos
- Gestionar y supervisar con criterio todos los trabajos y proyectos que se pidan a IT
- Negociar con los diversos proveedores los contratos vigentes para buscar siempre la mejor opción para la empresa
- Ser el último responsable en problemas con los proveedores por errores en facturas o similares.
- Gestionar la compañía de acuerdo a unas normativas y a la legalidad

**Director Comercial**

El Director Comercial es el encargado y responsable de todos los departamentos que generan ingresos directos y que tienen relación con el consumidor. De él dependerán los managers de Ventas, Marketing, Gestión de Ingresos & *Pricing* y Comunicación.

**Perfil social:**

- Persona crítica e inteligente. En ella recae todo el peso de los ingresos de la compañía
- Persona analista y metódica
- Comunicativo, buenas relaciones interpersonales y con don de gentes
- Sociable y responsable
- Motivador. Tiene un equipo muy importante a su cargo y debe dar ejemplo en todo momento
- Flexibilidad en horarios de trabajo y en movilidad
- Alto grado de dedicación

**Perfil profesional:**

- Mínimo 10 años de experiencia laboral
- Licenciado en Ingeniería, Matemáticas, Física, Economía o Administración y Dirección de Empresas
- MBA o máster similar con competencias económicas y financieras

- Conocimiento de inglés, francés y se valorará positivamente otras lenguas
- Se valorará positivamente conocimientos de canales de venta y de marketing
- Se valorará la experiencia en consultorías u otras empresas con funciones también comerciales

**Funciones:**

- Reportar al CEO de todo lo relacionado con la actividad comercial de la aerolínea
- Supervisar la gestión de los ingresos de la compañía y actuar cuando estos no estén en su mejor momento
- Gestionar el marketing de la empresa: análisis del cliente y de la publicidad
- Supervisar la información que se facilita a los medios de comunicación
- Ser la cara visible de la empresa en actos y mítines que involucren acciones de sus departamentos
- Analizar el funcionamiento de los distintos canales de venta
- Negociar con las agencias de viaje, las agencias de viaje online, touroperadores y otros los distintos contratos existentes

**Director de Producción**

El Director de Producción es el encargado y responsable de todos los departamentos más operativos, técnicos e ingenieriles de la aerolínea. De él dependerán los managers de Operaciones de Vuelo, Entrenamiento & Tripulación de Cabina, *Safety*, Operaciones Tierra y Aeropuertos y de Mantenimiento.

**Perfil social:**

- Persona muy técnica y disciplinada
- Visión global de todo lo que involucra el avión y su operativa
- Motivador y comunicativo con su equipo. Debe tener en cuenta que a su cargo tiene la mayor parte de la plantilla, que es la que se dedica a la operativa de la aerolínea (pilotos, tripulación de cabina, ingenieros...)
- Alta capacidad de resolución de conflictos
- Velar por la seguridad física de la plantilla y de todas las entes que afecten a la operativa
- Alto grado de dedicación

**Perfil profesional:**

- Mínimo 10 años de experiencia laboral
- Licenciado en Ingeniería Industrial o Aeronáutica, o Piloto Comercial de la familia del A320
- MBA o máster similar con competencias económicas y financieras
- Conocimiento de inglés, francés y se valorará positivamente otras lenguas
- Experiencia laboral previa en otras aerolíneas en funciones ejecutivas de la operativa o como piloto experimentado

- Se valorará positivamente otros tipos de conocimientos tecnológicos y medioambientales.
- Se valorará positivamente conocimientos en gestión de equipos u organismos.

**Funciones:**

- Reportar al CEO del funcionamiento de la operativa
- Ser el último responsable de la operativa de la empresa y responder ante los medios o las personas afectadas por problemas relacionados con ella
- Gestionar la cara visible de la compañía. Es importante recordar que el consumidor sólo acaba interactuando con la tripulación de cabina, por lo que el Director de Producción deberá saber gestionar correctamente el entrenamiento de estas personas
- Supervisar los mantenimientos y la gestión documental de las revisiones para no tener problemas con los proveedores de aeronaves
- Negociar con los aeropuertos y establecer buenas relaciones con todas las entes relacionadas
- Gestionar la operación de las aeronaves con la GCAA (*Ghana Civil Aviation Authority*) y otras autoridades extranjeras
- Negociar con los proveedores de Mantenimiento y de *Handling*

**Director de Estrategia**

El Director de Estrategia es el encargado y responsable de todos los departamentos de I+D de una aerolínea. De él dependerán los managers de Estrategia (oportunidades de negocio), de Desarrollo de Producto, de *Network Planning*, Programa y *Slots* y Relaciones Institucionales.

**Perfil social:**

- Persona creativa e innovadora
- Crítico e inteligente, con interés por la aviación comercial y la gestión de empresas en general
- Persona polifacética, con conocimientos transversales de todo lo que afecta a la compañía.
- Debe saber transmitir sus ideas o proyectos de forma empática y motivadora
- Sociable y con buenas relaciones interpersonales
- Flexible en horarios y movilidad
- Alto grado de dedicación

**Perfil profesional:**

- Mínimo 10 años de experiencia laboral
- Licenciado en Ingeniería
- MBA o máster similar con competencias económicas y financieras
- Conocimiento de inglés, francés y se valorará positivamente otras lenguas
- Experiencia laboral previa en otras empresas punteras, en departamentos de I+D o en consultorías tecnológicas

**Funciones:**

- Reportar al CEO de toda la Estrategia a futuro de la compañía
- Analizar diariamente la competencia para poder avanzarse a sus innovaciones
- Desarrollar iniciativas nuevas que puedan generar ingresos extras
- Estudiar nuevos productos para el consumidor
- Estudiar nuevas oportunidades de negocio y crecimiento
- Supervisar la elección de rutas y hacer un seguimiento de ellas
- Negociar con las instituciones mejoras y ayudas en los contratos de operación de rutas

### 3.6.3. Estructura funcional

Una vez explicados los diferentes perfiles que deberán cumplir los responsables del Comité de Dirección de la empresa, se pasará a analizar las funciones específicas de cada área.

#### 3.6.3.1. Área de Dirección General

El área de Dirección General estará formada por el Consejo de Administración, donde uno de los consejeros será el CEO de la compañía. De él dependerán su secretario/a y los distintos directores de departamento.

Las funciones principales de esta parte de la compañía serán las de tomar las decisiones más importantes que afecten a su desarrollo económico y financiero, es decir, a la viabilidad de la aerolínea.

El Consejo de Administración se reunirá trimestralmente y se presentarán los resultados de la compañía al cierre de cada uno.

En cuanto a las reuniones de seguimiento del Comité de Dirección (la parte ejecutiva), se realizarán semanalmente.

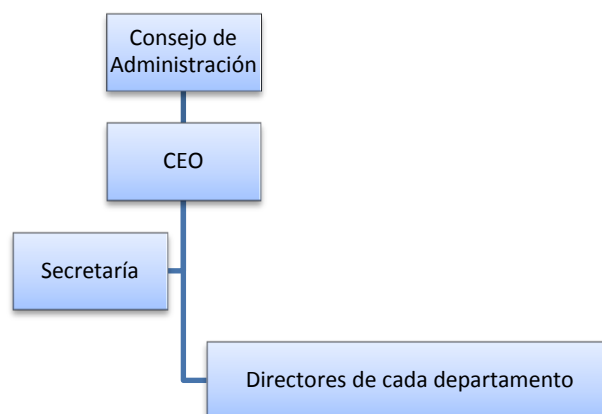


Figura 66: Organigrama del Área de Dirección General

### 3.6.3.2. Área Corporativa

El Área Corporativa estará formada por 6 departamentos: 3 de carácter más económico y financiero, uno más normativo, otro más humano y un último más tecnológico, tal y como se observa en la figura 67.

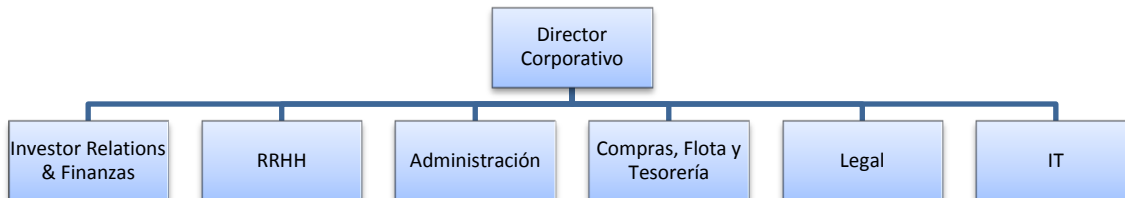


Figura 67: Organigrama del Área Corporativa

El Director Corporativo se reunirá diariamente con uno de los 6 departamentos, por lo que más o menos tendrá contacto semanalmente con cada uno de ellos.

Los departamentos tendrán las siguientes funciones:

- **Investor Relations & Finanzas**
  - Relaciones con los inversores
  - Análisis trimestral de las finanzas
  - Seguimiento de los KPIs (*Key Performance Indicator*) de la compañía (pasajeros, puntualidad, factor de ocupación...)
  - Análisis financiero de la competencia si presentan reportes trimestral, semestral o anualmente
  - Control del CAKO de la compañía
  
- **Recursos Humanos**
  - Captación y reclutamiento
  - Gestión de la formación y el desarrollo profesional de la plantilla
  - Gestión de los contratos de trabajo
  - Encargados de las relaciones con los sindicatos (si existen), con las Instituciones Laborales del país (Registro, Ministerio de Trabajo...), con las Universidades y otros organismos
  - Comunicación interna en la intranet de la compañía
  
- **Administración**
  - Negociaciones con los distintos proveedores de métodos de pago
  - Análisis de todas las facturas: aeroportuarias, de aeronavegación, proveedores...
  - Gestión de los impuestos
  - Gestión de los gastos de oficina

- **Compras, flota y tesorería**
  - Gestión de las nóminas de la plantilla
  - Relación directa con los proveedores. Encargados de todas las compras que afectan la operativa de los aviones
  - Control financiero y negociación de los *leasings* y los contratos que se deriven
- **Legal**
  - Gestión del cumplimiento de la normativa
  - Consultas *ad hoc* para determinados proyectos que puedan provocar problemas con la legislación vigente
  - Gestión de las denuncias e indemnizaciones
  - Asistencia a juicios en caso de ser necesario la intervención de un juez
- **IT**
  - Desarrollo gráfico y tecnológico de la web
  - Proyectos *ad hoc* de los distintos departamentos
  - Soporte informático dentro de las oficinas
  - Gestión de la seguridad de la información
  - Negociación con los diversos proveedores informáticos (como el programa de gestión de reservas)
  - Desarrollo de la aplicación por móviles y *tablets*.

### 3.6.3.3. Área Comercial

El Área Comercial está formada por 4 grandes departamentos, todos relacionados con el consumidor, los ingresos y la publicidad. Estos son el departamento de Ventas, el de Marketing, el de Gestión de Ingresos (*Revenue Management*) y el de Comunicación.

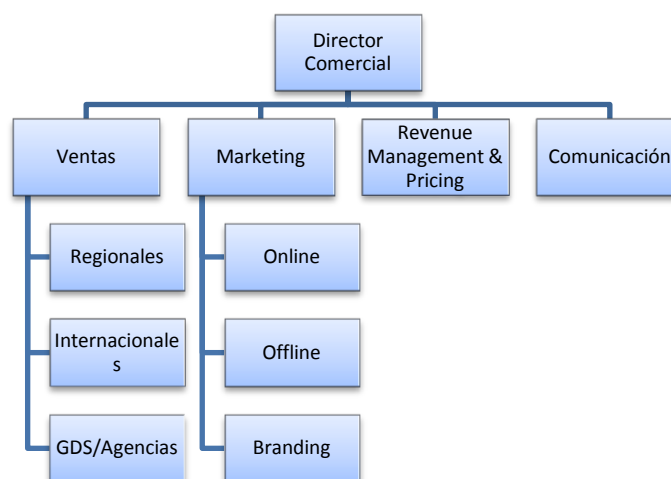


Figura 68: Organigrama del Área Comercial



El Director Comercial, como se ha explicado anteriormente en las funciones que debe llevar a cabo, debe gestionar estos equipos de la forma más eficaz ya que precisan de mucha comunicación entre ellos. Por ejemplo, el departamento de Comunicación necesita estar directamente comunicado con el de Marketing para poder explicar correctamente todos los productos que se lanzan. De esta manera, se hará una reunión comercial semanal para tratar todas las inquietudes y todos los proyectos que surjan de estos 4 departamentos.

Las funciones principales de cada uno son:

- **Ventas**
  - Regionales
    - Impulsar la venta de grupos, ya sea con ofertas a escuelas, asociaciones o universidades
    - Organizar eventos regionales para la promoción de las rutas desde Accra
    - Relación con las OTAs (*Online Travel Agencies*)
  - Internacionales
    - Promoción de las rutas internacionales desde Accra
    - Gestión de grupos y touroperadores
  - GDS/Agencias
    - Relación con Amadeus u otros sistemas globales de distribución (GDS)
    - Contactos con empresas para fidelizar clientes y que compren a través de este canal
    - Gestión de los contratos con las distintas agencias de viaje
  
- **Marketing**
  - Offline
    - Publicidad en los aeropuertos
    - Organización de eventos y acciones que aumenten los impactos de la marca
    - Campañas de acción ciudadana
    - Promoción de las rutas en las distintas ciudades donde opera la compañía
  - Online
    - Campañas de marketing en internet
    - Creación de productos online: adelanta el vuelo, cambio de vuelo, reserva por unas horas el precio de la reserva, etc.
    - Campañas masivas por mail y redes sociales
    - Programa de fidelización de clientes
    - Negociación con los proveedores externos
    - Gestión de la publicidad offline en otras webs: Google AdWords
  - *Branding*
    - Desarrollo del logo y el eslogan de la compañía
    - Elección de los colores corporativos
    - Creación de los distintos diseños gráficos y creatividades de la aerolínea

- Gestión de la imagen de la marca en todos los aspectos: dentro de las aeronaves, código de vestimenta de las tripulaciones...
- **Revenue Management & Pricing**
  - Gestión de los precios de los billetes en función de muchos parámetros: según antelación, según festivos, según curva de llenado, etc.
  - Comparación de precios con los otros competidores
  - Negociaciones con los proveedores de precios (QL2 o Infare)
- **Comunicación**
  - Notas de prensa de todas las noticias más relevantes de la compañía
  - Negociar con agencias de noticias de Accra y de todos los países donde vuela Akwaabair
  - Control de las redes sociales

### 3.6.3.4. Área de Producción

El Director de Producción es el encargado de la operativa de la aerolínea, y a su cargo tendrá 5 departamentos: Operaciones de Vuelo, Entrenamiento & Tripulación de Cabina, Seguridad, Operaciones Tierra y Aeropuertos y finalmente, Mantenimiento.

Habrán, al igual que las otras áreas, una reunión semanal para hacer seguimiento de todos los proyectos que se estén estudiando y de todos los problemas que hayan aparecido durante el transcurso de la misma.

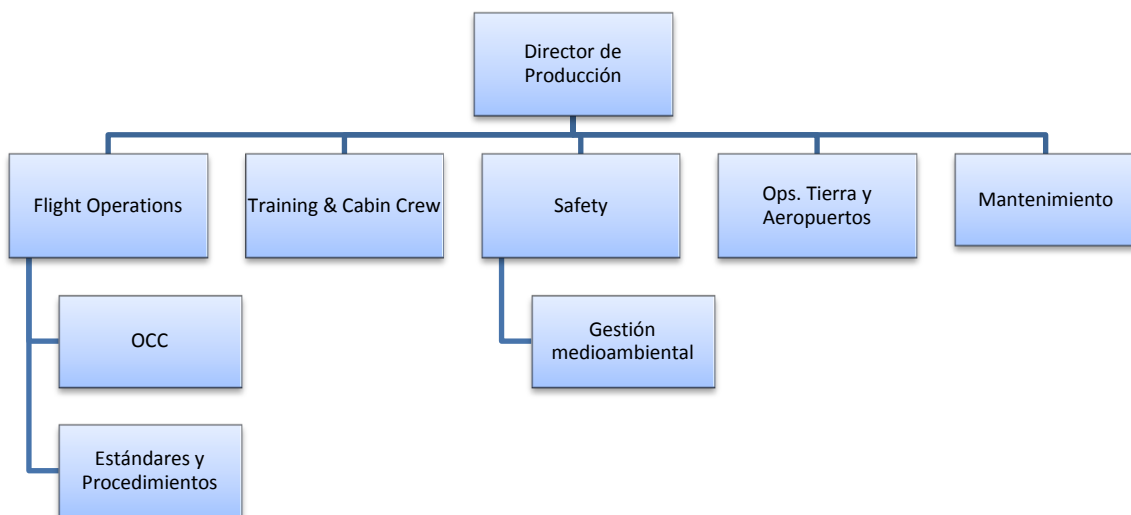


Figura 69: Organigrama del Área de Producción

Visto el organigrama del Área de Producción, se detallan las funciones de cada departamento:

- **Flight Operations**
  - OCC (*Operations Control Center*)
    - Controlar a tiempo real las operaciones de los aviones de la compañía. Actúan como de controladores aéreos internos
    - Recolocar los pasajeros en caso de pérdida de vuelo
    - Gestionar los cambios de aeronave en caso de problemas que impidan poder operar en ella
    - El departamento debe estar operativo 24h al día, por lo que se dividirán en turnos de 8h
  - Estándares y procedimientos
    - Redactar todos los manuales de vuelo y distribuirlos en las diferentes aeronaves
    - Organizar los planes de vuelo (cartas de navegación, documentación de cada aeropuerto...)
  
- **Training & Cabin Crew**
  - Entrenamiento y formación de la tripulación de cabina, que representa el colectivo más numeroso de la compañía
  - Organizar y programar los turnos de cada tripulante de cabina, además de los pilotos
  - Nexo entre este colectivo y la aerolínea
  
- **Safety**
  - Evaluación periódica de la seguridad aérea
  - Revisión de KPIs propios
  - Gestión medioambiental:
    - Ser consistentes con la normativa de emisiones de CO<sub>2</sub>
    - Evitar problemas de contaminación y plantear soluciones si conviene
  
- **Operaciones Tierra y Aeropuertos**
  - Control de toda la operativa aeroportuaria: mantenimiento, *handling*, combustible....
  - Supervisión de todos los agentes involucrados, con especial énfasis a los agentes de *handling* y la pérdida de maletas
  - Negociaciones con los distintos aeropuertos para mejorar la operación de la aerolínea
  
- **Mantenimiento**
  - Encargados de supervisar las revisiones periódicas a las aeronaves
  - Gestión de toda la documentación que deriven de estas revisiones
  - Trámites para adecuar las aeronaves al AOC de la compañía
  - Negociaciones con las diferentes empresas de *leasing*
  - Negociaciones con todos los fabricantes de interiores de aeronaves

### 3.6.3.5. Área de Estrategia

El Área de Estrategia es la extrapolación de un Departamento de I+D de una empresa industrial a una aerolínea. Es la que se encarga de innovar dentro de un sector con poca diferenciación entre compañías.

El Área se divide en cuatro departamentos estrechamente vinculados: el de Estrategia pura, el de Desarrollo de Producto, el de *Network Planning, Schedule & Slots*, y por último el de Relaciones Institucionales. Para coordinar mejor y estar al corriente de todos los estudios y proyectos, también se hará una reunión semanal de seguimiento.

Así, el organigrama es el siguiente:

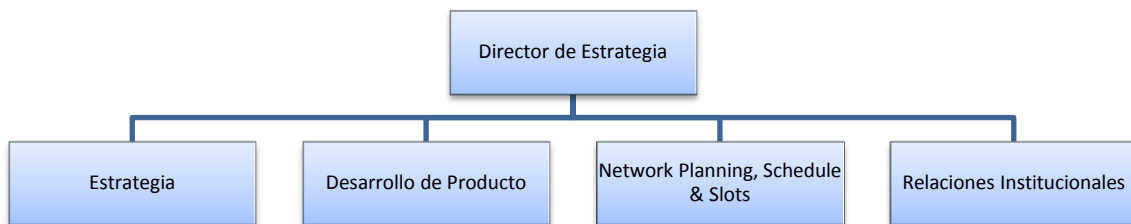


Figura 70: Organigrama del Área de Estrategia

Las funciones principales de cada departamento de Estrategia son:

- **Estrategia**
  - Estudio y localización de nuevas oportunidades de negocio
  - Estudio de la competencia y análisis de su evolución y *performance* en los distintos mercados
  - Estudio del futuro de la aerolínea. Encargados de actualizar el *Business Plan* a 5 y 10 años vista
  - Desarrollo, control y seguimiento de nuevas iniciativas que proporcionen ingresos adicionales a la compañía
  
- **Desarrollo de Producto**
  - También conocido como *Ancillary Revenue & Product Development*
  - Estudio de ingresos adicionales al billete (pago de una maleta extra, *fee* de gestión, seguros de viaje...)
  
- **Network Planning, Schedule & Slots**
  - *Network Planning*
    - Diseño de la red de rutas de la aerolínea
    - Seguimiento de los ingresos y costes de cada ruta
    - Relación directa con los aeropuertos y negociación con ellos para obtener presupuesto para marketing
    - Encargados de realizar cancelaciones *ad hoc* si es necesario
    - Encargados de poner vuelos *charters* en eventos especiales

- *Schedule*
  - Elaboración del programa de vuelo. Distribución de las distintas rotaciones de la aeronave en sábanas de vuelo
- *Slots*
  - Petición de *slots* a los aeropuertos para poder operar en ellos
  - Gestión, negociación y tramitación de los acuerdos bilaterales entre países y compañías
- **Relaciones Institucionales**
  - Comunicación directa con la GCAA
  - Comunicación con las entes públicas de los distintos países y aeropuertos de destino
  - Petición de subvenciones en determinadas rutas que sin ellas sea difícil llevar a cabo una operación rentable

## 3.6.4. Políticas de recursos humanos

### 3.6.4.1. Captación y reclutamiento

La captación y el reclutamiento de personal se llevarán desde dentro de la empresa porque se considera que externalizar este proceso supondría un coste adicional al que no se está dispuesto a hacer frente. Además, los procesos de selección internos son siempre más próximos y más fiables.

A la hora de captar a la gente se optará por publicar las vacantes en varios portales o canales online, ya que los offline no son tan económicos:

- **Portales de trabajo online:** Jobwebghana.com es el portal de trabajo más famoso y consultado del país, con ofertas de empleo de todos los estilos. Todas las grandes empresas ghanesas publican sus vacantes allí
- **Redes sociales:** se utilizará el LinkedIn, una red de contactos profesionales con un perfil más *business*
- **Web:** en la web de la compañía habrá una pestaña llamada *Careers* donde se podrán consultar las ofertas de trabajo y cómo aplicar a ellas
- **Bolsa de trabajo universitaria:** la aerolínea destaca la importancia de la formación universitaria, por lo que contará con varios becarios de cada área. Se publicarán las ofertas de prácticas en la bolsa de trabajo de la University of Ghana, la más popular de Accra y del país, con facultades de todos los ámbitos

En todos los canales y en cada oferta de empleo se especificará el perfil de persona buscada. Habrá una breve descripción de la compañía, explicación de las funciones que tendrá que hacer, el perfil social y profesional deseado y por último el tipo de contrato (media jornada, jornada completa...) y el intervalo de remuneración (más de X GHS, entre X e Y GHS, etc).

Cuando apliquen por las ofertas, se exigirá su Currículum Vitae (CV) y una pequeña carta de motivación.

Si el candidato es el perfil deseado por el equipo de recursos humanos, se le invitará a hacer un par de entrevistas en las oficinas de la aerolínea: una primera con RRHH para ver su actitud general y su perfil más humano, y otra con el responsable del departamento por el que se aplica (tendrá que ser un Director o un Manager), en la que se le harán preguntas más técnicas y se le explicará el funcionamiento general de la empresa.

Si finalmente es elegido, el equipo de recursos humanos serán los encargados de gestionar su contrato y darle de alta de la Seguridad Social.

### 3.6.4.2. Retribución

La retribución es seguramente el tema más importante y más valorado por los trabajadores. En el caso de una compañía *lowcost*, es también uno de los puntos con más trascendencia ya que es el pilar de su política, que se fundamenta en unos costes de plantilla bajos. Así, se intentará que los sueldos anuales se ajusten a esta filosofía, pero con compensaciones e incentivos de otro tipo, que se explicarán en este mismo apartado.

De esta manera la retribución se divide en 3 tablas: la que afecta al Consejo de Administración, la del personal de oficina y la del personal de vuelo.

#### Consejo de Administración

El Consejo de Administración estará formado por 5 personas: 4 Consejeros más el Consejero Ejecutivo (CEO). Los 4 Consejeros optarán a un Bonus menor que el CEO ya que no tienen la misma responsabilidad ni necesitan la misma motivación que él para llevar a cabo los objetivos. Este pequeño Bonus corresponderá a los objetivos de empresa. En cuanto a la retribución, se considera de mercado para el cargo que ocupan.

Categoría	Retribución anual bruta (€)	Bonus (% del anual bruto)
Consejero Administración	50.000	10%
CEO	50.000	50%

Tabla 26: Retribución del Consejo Directivo

#### Personal de oficina

El personal de oficina estará dividido en 7 categorías: D1 y D2 (Directores), M1 y M2 (Managers), Técnicos, Administrativos y Becarios.

El bonus o sueldo variable dependerá de unos objetivos de compañía que se definirán año a año (50%), unos objetivos de departamento (25%) y finalmente una evaluación del rendimiento personalizada (25%).

Categoría	Retribución anual bruta (€)	Bonus (% del anual bruto)
<b>D1</b>	40.000	30%
<b>D2</b>	25.000	25%
<b>M1</b>	15.000	20%
<b>M2</b>	11.250	15%
<b>Técnico</b>	7.500	10%
<b>Administrativo</b>	3.750	10%
<b>Becario</b>	1.250	0%

Tabla 27: Retribución en función de la categoría del personal de oficinas

### Personal de vuelo

El personal de vuelo estará dividido en 4 categorías: Comandante (o piloto), primer oficial, sobrecargo (la TCP responsable de las otras) y TCP. Tendrán un sueldo anual bruto inferior a lo establecido, pero cobrarán más por horas voladas. Su retribución anual bruta es la media que establece el Gobierno de Ghana para personal no cualificado<sup>13</sup>.

Categoría	Retribución anual bruta (€)	Retribución variable (€ por hora de vuelo)
<b>Comandante</b>	35.000	5
<b>Primer oficial</b>	16.500	3
<b>Sobrecargo</b>	2.600	0,75
<b>TCP</b>	1.300	0,50

Tabla 28: Retribución en función de la categoría del personal de vuelo

La política de retribución se revisará anualmente y en función de los objetivos conseguidos a nivel de empresa y a nivel personal se plantearán subidas salariales. No obstante, se intentará subir cada año un 1% el salario base de todas las categorías.

#### 3.6.4.3. Compensación e incentivos

Como toda empresa *lowcost*, la compensación e incentivos están presentes para poder así reducir costes de plantilla. Estas se listan a continuación:

- 1) **Billetes *Standby***: es la compensación más habitual en todas las aerolíneas del mundo y la más deseada por los trabajadores de este tipo de empresas. Estos billetes son internos de cada compañía, y consisten en que el trabajador puede viajar a toda la red

<sup>13</sup> <http://www.gipcghana.com/invest-in-ghana/doing-business-in-ghana/cost-of-doing-business/labour-and-employment.html>

de rutas de la aerolínea pagando solamente las tasas aeroportuarias por pasajero que tienen todos los aeropuertos, con la condición de que sólo pueden subir al avión en caso que no vaya lleno (que en compañías africanas es poco usual).

- 2) **Acuerdos Zed (*Zonal Employee Discount*):** Tienen el mismo funcionamiento que los *Standbys*, pero son acuerdos con otras compañías aéreas. El trabajador sigue el mismo procedimiento, pero además de las tasas aeroportuarias también paga un pequeño *fee* por el hecho de volar con otra aerolínea. Sin embargo, este tipo de acuerdos entre compañías es recíproco, por lo que Akwaabair deberá permitir a otros trabajadores de otras aerolíneas volar en sus aeronaves. Con estos acuerdos y los *Standbys* se consigue poder satisfacer enormemente al trabajador sin aumentar los costes en salarios
- 3) **Formación:** la formación será muy activa y completa, tal y como se explicará en el apartado 3.6.4.5–Formación y desarrollo profesional. Se concienciará a los trabajadores de las ventajas de aprovecharse de la formación para el desarrollo profesional de cada uno
- 4) **Descuentos:** la compañía intentará establecer acuerdos de colaboración con otras empresas en Accra para que los trabajadores puedan beneficiarse de ello: escuelas, guarderías, gimnasios, compras tecnológicas...

#### 3.6.4.4. Evaluación del rendimiento

Habrà una evaluación anual del rendimiento, que tendrá que hacer cada empleado con su respectivo manager o superior. Esta evaluación del rendimiento servirá para impulsar el esfuerzo del trabajador hacia la consecución de los objetivos del departamento y en consecuencia, de la compañía. El proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el desempeño anual de cada empleado para poder aplicar con posterioridad las políticas de promoción y retribución que correspondan.

Para impulsar la dedicación del trabajador, se hará que la evaluación del rendimiento tenga un peso de un 25% dentro del sueldo variable del empleado.

La evaluación también servirá para que el empleado y su superior puedan discutir sobre el desarrollo profesional y puedan establecer nuevas líneas de acción para el siguiente ejercicio.

En cuanto al formato de la evaluación, constará de 3 partes:

- 1) El Director o Manager responsable hará una breve descripción de cómo ha visto a su trabajador, cuáles son las virtudes que más aprecia de él y qué aspectos cree que puede mejorar
- 2) El trabajador hará autocrítica y describirá el trabajo realizado y los puntos de mejora
- 3) Finalmente, el Director o Manager pondrá una puntuación del 0 al 5 al trabajador, que se traducirá en el % del Bonus anual (ver tabla 29). El Director o Manager sólo podrá



poner la máxima puntuación a 1 de los trabajadores de su departamento, para así estimularlos a mejorar

Puntuación	% del Bonus (máximo de 25%)
5	25%
4	20%
3	15%
2	10%
1	5%
0	0%

Tabla 29: Equivalencias entre puntuación y % del Bonus de la evaluación del rendimiento

### 3.6.4.5. Formación y desarrollo profesional

La formación representará una de las compensaciones más costosas de la compañía, pero resultará en trabajadores más cualificados, motivados y capacitados, es decir, resultará en una inversión a medio y largo plazo.

Akwaabair promoverá la educación y formación desde dos puntos de vista diferentes:

- 1) **Interno:** se realizarán clases entre departamentos para potenciar el conocimiento transversal e interdepartamental y las habilidades de cada trabajador, sin aumentar significativamente los costes. Por ejemplo, el departamento de IT impartirá clases de Excel o de *Business Intelligence* a otros trabajadores de la compañía, el departamento de Legal hará clases de legislación ghanesa a los departamentos de Marketing o Ventas, etc.
- 2) **Externo:** se contratarán los servicios de profesores de academias de idiomas para enseñar francés, ya que Ghana es uno de los pocos países del África Occidental de habla inglesa (como Gambia). Como la mayoría de los países de esta región son antiguas colonias francesas, este idioma será de vital importancia para la compañía. Además, también se harán cursos de árabe, puesto que es el idioma mayoritario del norte de África (región donde se intentará crecer en el futuro) y de los Emiratos Árabes, el país líder de exportaciones de Ghana y futuro socio de trabajo de Akwaabair

La formación será obligatoria, con un mínimo de 3h semanales.

## 3.6.5. Políticas operativas

### 3.6.5.1. Ámbito legal

La normativa laboral del Estado de Ghana está recogida en el *Labour Act, 2003, Act 651*. En ella se recogen cuestiones tan importantes como los derechos laborales, las obligaciones, las

remuneraciones, las máximas horas de trabajo, etc. En este Plan de Organización y Recursos Humanos se destacan los derechos y las obligaciones del empresario, además del tipo de contrato, que se puede encontrar en el Anexo IX-Contrato de trabajo.

- **Derechos del empresario (Sección 8):**
  - Contratar un trabajador, disciplinarlo, cambiarlo de departamento, trasladarlo, ascenderlo o rescindirlo
  - Formular políticas, ejecutar planes y programas para establecer objetivos
  - Modificar, ampliar o suspender las operaciones
  - Determinar el tipo de productos a fabricar o vender y los precios de sus bienes y servicios
  
- **Obligaciones del empresario (Sección 9):**
  - Proporcionar trabajo y material, maquinaria, equipamiento o herramientas adecuadas
  - Pagar la remuneración acordada en el contrato de empleo o en la negociación colectiva o por ley entre el empresario y el trabajador
  - Adoptar todas las medidas posibles para garantizar que el trabajador esté libre de incidentes y otros que puedan causarle lesiones o puedan afectar a su salud durante las horas de trabajo
  - Desarrollar los recursos humanos mediante formación de los trabajadores
  - Proporcionar y garantizar procedimientos disciplinarios adecuados para el buen funcionamiento de la empresa
  - Proporcionar al trabajador una copia del contrato de empleo
  - Mantener abiertas vías de comunicación con los trabajadores
  - Proteger los intereses de los trabajadores

### 3.6.5.2. Manual del trabajador y comunicación interna

Para fomentar la transparencia y para el buen funcionamiento de la compañía, se elaborará un manual del trabajador, donde constarán:

- Derechos y obligaciones del trabajador, recogidos también en la normativa que legisla los derechos laborales (*Labour Act, 2003, Act 651*)
- Aspectos disciplinarios
- Horarios de trabajo
- Evaluaciones y promociones
- Formación disponible
- Fechas de pago de salarios
- Vacaciones
- Relación con los proveedores
- Funcionamiento de los *standbys* y los acuerdos *Zed*
- Uso del correo electrónico y protección de datos
- Funcionamiento de las instalaciones y prevención de riesgos laborales

Además, este manual y todas las otras noticias se publicarán dentro de una Intranet de la empresa, que servirá para poder avanzar todas las noticias a los trabajadores antes que a los medios y fomentar de este modo la comunicación interna.

### 3.6.5.3. Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)

Akwaabair, como todas las grandes empresas contará con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, el cual se encuentra detallado en el Anexo X–Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Este plan se podrá encontrar dentro del Manual del Trabajador. Lo más destacado son los apartados de Política de seguridad y salud laboral de Akwaabair y el Plan mínimo de riesgos laborales, que cuenta con 7 capítulos distintos.

### 3.6.6. Plantilla inicial y evolución futura

Finalmente, la evolución de la plantilla que se prevé desde el inicio de las operaciones se detalla en la tabla siguiente:

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Consejero</b>	4	4	4	4	4	4	4
<b>CEO</b>	1	1	1	1	1	1	1
<b>D1</b>	0	0	1	2	3	4	4
<b>D2</b>	4	4	3	2	3	4	5
<b>M1</b>	0	0	1	3	5	6	8
<b>M2</b>	10	10	11	12	13	14	15
<b>Técnico</b>	15	15	18	21	26	33	43
<b>Administrativo</b>	25	25	29	34	41	52	67
<b>Becario</b>	5	5	6	7	9	11	14
<b>Comandante</b>	2	8	12	20	28	32	40
<b>Primer oficial</b>	2	8	12	20	28	32	40
<b>Sobrecargo</b>	2	8	12	20	28	32	40
<b>TCP</b>	2	8	12	20	28	32	40
<b>Total</b>	72	106	137	191	252	297	371

Tabla 30: Evolución de la plantilla entre 2014 y 2020

Gráficamente la evolución quedará como la figura 71.

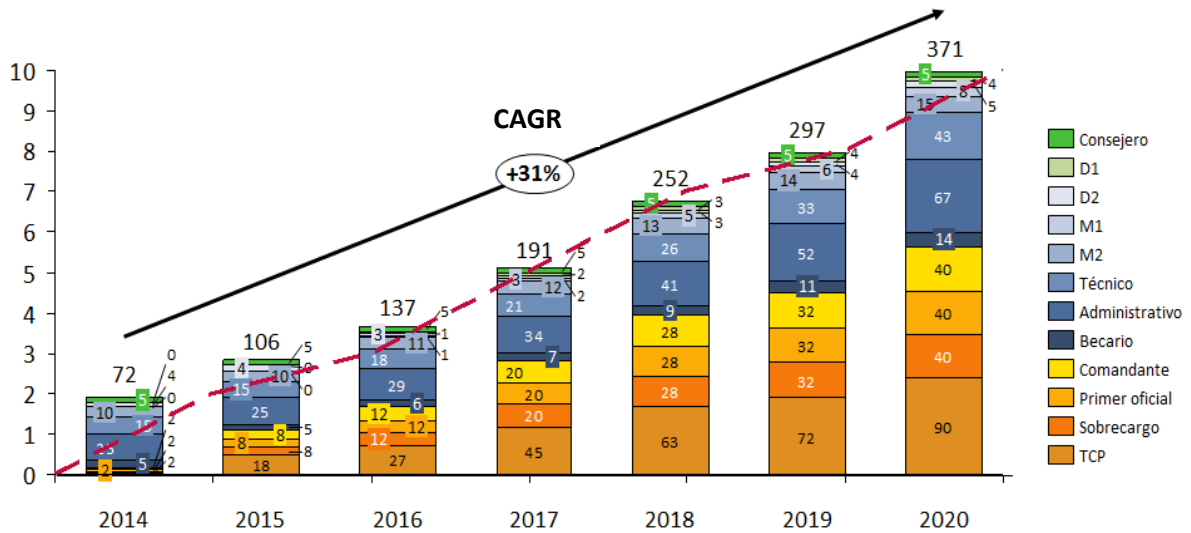


Figura 71: Evolución de la plantilla entre 2014 y 2020 por categoría<sup>14</sup>

Para pronosticar la evolución de la plantilla se han tomado una serie de consideraciones:

- La evolución de todo el personal de vuelo (comandantes, primeros oficiales, sobrecargos y TCPs) se ha calculado según la progresiva entrada de aviones que se detalla en el Plan de Operaciones
- La evolución de los M2, los técnicos, los administrativos y los becarios se ajusta con los crecimientos anuales de la compañía, todos alrededor del 20%
- Al principio no habrán ni M1 ni D1 para dar una motivación extra a los M2 y D2 para cumplir sus objetivos y conseguir subir de rango
- En el caso de los Directores, se seguirá una política de ascenso más agresiva. Los 4 Directores de las distintas Áreas empezarán como D2, y sólo se permitirá subir de rango a 1 Director cada año a partir de 2016, según el cumplimiento de los objetivos marcados. De esta manera también se estimulará la competición sana entre áreas y departamentos
- Al inicio de la compañía (2014Q3), aunque aún no hayan llegado los aviones, se contratará a personal de vuelo para que sean los encargados de formar al resto de tripulantes
- Para el personal de vuelo, se ha considerado que cada avión implica 4 comandantes, 4 primeros oficiales, 4 sobrecargos y 9 TCPs
- Dentro del personal de oficina, el reparto entre Áreas será el siguiente:

<sup>14</sup> La línea roja suspensiva y el eje de ordenadas corresponden a la evolución de la flota

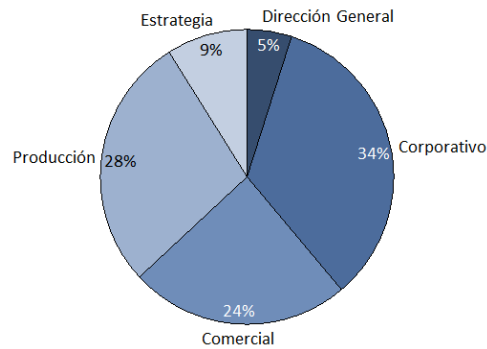


Figura 72: Distribución del personal de oficina por Área

### 3.6.7. Externalización de procesos

Una vez hablado de la plantilla interna, se detallarán los procesos que se van a externalizar dentro de cada área:

- **Área Corporativa:**
  - Auditoría de las finanzas: se contratará a **KPMG**, auditoría internacional presente en las empresas más importantes de Ghana
  - Control de costes: también se contará con los servicios de **KPMG** para que supervisen los costes de la compañía e intenten optimizarlos al máximo
  - IT: se contratarán temporalmente a programadores *freelance* para llevar a cabo proyectos *ad hoc* de la compañía
  - Atención al cliente: se buscarán empresas especializadas en *Customer Care* o *Call Center* para llevar a cabo estas tareas
- **Área Comercial:** nada
- **Área de Producción:**
  - Mantenimiento: se contratará a **United Aviation Services Ltd** tal y como se explica en el Plan de Operaciones
  - Handling: se contratará a **Aviation Handling Services Ghana**
- **Área de Estrategia:** nada



Los costes de la externalización de estos servicios se desglosan en el Anexo XI-Gastos de Explotación.

## 3.7. Plan Jurídico-Fiscal

---

Para poder desarrollar un buen plan jurídico-fiscal es imprescindible conocer las principales leyes que gobiernan Ghana, que en este caso es el país que acogerá la compañía, y las leyes que rigen la formación de empresas que hacen negocios en el país. Estas son:

- *The Companies Code* o el Código de Empresas, 1963 (Act 179), en relación a las compañías
- *The Incorporated Private Partnerships Act* o Ley de Incorporación de Asociaciones Privadas, 1962 (Act 152) (“IPPA”), en relación a las asociaciones
- *The Statutory Corporations Act* o Ley de Empresas Públicas, 1964 (Act 232), en relación a las empresas públicas
- *The Registration of Business Names Act* o Ley de Registro de Nombres de Empresas, 1962 (Act 151), en relación al registro de nombres de las compañías

También es necesario conocer el Registro/Departamento General, que es la agencia gubernamental responsable del registro y la regulación de las entidades comerciales, con excepción de las empresas públicas.

Por último, cabe destacar que el Mercado Laboral es gobernado por la Constitución, el Decreto Laboral, 1967 (NLCD 157), las Regulaciones Laborales, 1969 (LI 632), la Ley de Relaciones Industriales, 1965 (Ley 299) y la Ley de Compensación por Baja Laboral, 1987 (PNDCL 187).

Una vez hecha esta introducción, en este plan se hablará de cuál será la forma jurídica de la empresa, como se constituirá legalmente y después se hablará de normativa que afecta a las empresas ghanesas y en especial a la aviación comercial del país.

### 3.7.1. Elección de la forma jurídica

En Ghana, como cualquier otro país, existen varias formas jurídicas de montar una empresa. Esta deberá ser la más adecuada a la idea y al concepto de negocio que se pretenda desarrollar, ya que su elección determinará la puesta en marcha de la empresa y las responsabilidades jurídicas y fiscales de los promotores. Las variables más importantes en la elección de la forma jurídica y que se deberán tener en cuenta son: la actividad de la empresa, la cantidad de socios, los límites de responsabilidad de los socios en el proyecto, los tratamientos fiscales, la agilidad de tramitación, la necesidad de capital social mínimo en relación con la aportación de capital inicial, y otros que puedan ser relevantes en el desarrollo del negocio.

Para el caso de Akwaabair, se ha decidido que se constituirá como una **Sociedad Anónima** (*Public Company Limited By Shares* o *Public Limited Company* o *Plc*, tal y como se conoce en Ghana).

Las implicaciones o consecuencias de constituir la empresa como una Plc pueden ser ventajosas o desfavorables:

Ventajas:

- La responsabilidad de los socios está limitada a sus aportaciones
- El capital social se encuentra dividido en acciones de libre transmisión
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la empresa y no sobre los bienes de los accionistas. El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una PLC se limita al valor de su inversión
- Hay libertad de denominación social
- No hay número mínimo ni máximo de socios
- No es necesaria la escritura pública para la transmisión de participaciones
- Puede cotizar en el mercado de valores (o Bolsa)
- Es relativamente fácil conseguir capital, ya que puede emitir acciones según sus necesidades
- Es más fácil obtener crédito a largo plazo puesto que se pueden ofrecer grandes activos como garantía

Inconvenientes:

- Requiere un capital mínimo elevado para su constitución
- Requiere una forma más compleja de organización, con un mínimo de una Junta de Accionistas al año
- Su constitución es más costosa y más lenta que las otras formas jurídicas de empresa
- La ley impone más trámites, más procedimientos y más requisitos
- Es obligatorio llevar la contabilidad
- Es imposible controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad
- Es imposible nombrar a un Administrador indefinidamente; es necesario que haya unas elecciones cada 6 años

En este proyecto de empresa de grandes magnitudes se ha considerado conveniente constituirse como una Plc por el enorme capital que representa y por sus planes de expansión. Si se sigue este plan de empresa, en 6 años se tendrán 10 aviones y posiblemente se esté facturando alrededor de los 100 millones de €. Por esta razón el acceso al capital ha sido una decisión de gran importancia a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa, que es corroborada cuando se observa a Vueling, easyJet o Fastjet, aerolíneas *lowcost* que ya de inicio empezaron constituyéndose como Sociedades Anónimas. En el apartado 3.7.3-Normativa empresarial se explica más normativa que afecta a la compañía en términos empresariales.

### 3.7.2. Constitución legal de la empresa

Para constituir la empresa de forma legal se deben seguir unos pasos concretos, que detalla por ejemplo la Embajada de Holanda en Ghana:

**1) Comprobar si hay disponibilidad en el nombre de la empresa y obtener los formularios de inscripción**

Duración: 2 días

Coste: 6 GHS por búsqueda (1,53€) + 7 GHS por los formularios de inscripción (1,79€)

Explicación: se lleva a cabo una búsqueda del nombre propuesto por la empresa. En caso que esté disponible se hace una reserva. Los documentos de inscripción consisten en los siguientes formularios:

- Regulaciones de la compañía (4 copias)
- Formulario 3 – Declaración de la Estructura Accionarial (5 copias)
- Formulario 4 – Capital Declarado (2 copias)
- Número de Identificación Fiscal (NIF) (1 copia)

La información requerida es:

- Nombre de la compañía
- Actividad de negocio que se quiere realizar
- Nombres completos de los directores (deben ser residentes en Ghana y mayores de 21 años)
- El número de acciones que la compañía va a registrar y el capital inicial aportado
- El capital inicial mínimo para una Plc es de 2.000 GHS (507,51€), de los cuales un cuarto se ha de pagar en líquido.

**2) Aplicar al Registro General para obtener el certificado de inscripción**

Duración: 3 días

Coste: 6,2 GHS por búsqueda (1,59€) = 5 GHS para el registro de una sociedad de responsabilidad limitada + 1 GHS de tasa para llenar los formularios 3 y 4 + 0,2 GHS por el Certificado de Registro

Explicación: los gestores entregan al Registro General 4 copias de las Regulaciones propuestas por la compañía. Las Regulaciones deben estar impresas en ordenador o algún otro formato entendible para la aceptación del Registro. Tras la evaluación de los documentos, se paga al Registro en *cash* o en cheque certificado de algún Banco. El servicio está bastante informatizado por lo que deberían ir bastante rápidos.

La dirección del Registro General es:

*REGISTRAR-GENERAL'S DEPARTMENT  
P.O.Box 118 Accra, Ghana*

**3) Un notario público autentica los formularios requeridos para el certificado de inicio del negocio**

Duración: 1 día

Coste: 2 GHS (0,51€)

Explicación: los formularios requeridos para la Certificación de Inicio del Negocio (los formularios 3 y 4) requieren la autenticación de un notario público.



#### 4) Obtener del Registro General el certificado de inicio del negocio

Duración: 3 días

Coste: 0,5% del capital inicial como tasa de inicio de negocio + 10 GHS (2,55€) como tasa de registro con IRS (*Internal Revenue Service*) o Servicio de Ingresos Internos

Explicación: después de inscribir la empresa, los gestores tienen 28 días para completar los formularios 3 y 4 indicando los nombres, direcciones y profesiones o negocios de los Directivos y del Secretario de la compañía, nombres y direcciones de los auditores cualificados, la dirección de la Oficina de Registro, la cantidad de capital inicial y el número de acciones emitidas y no emitidas de la compañía. Estos formularios tienen que estar signados por los directivos y el secretario de la empresa.

El Registro General se queda con el 0,5% del capital inicial declarado en nombre del IRS como tasa de inicio de negocio.

El Registro de Sociedades ahora registra automáticamente con el IRS. Con las empresas dedicadas a sectores comerciales/industriales el impuesto mínimo de registro es de 1 GHS (0,25€) y el máximo es de 10 GHS (2,55€)

#### 5) Depósito del capital social aportado en una cuenta bancaria

Duración: 1 día

Coste: sin coste

Explicación: presentar copias de los reglamentos de la empresa, certificado de inscripción y el certificado de inicio del negocio con las firmas de representantes autorizados de la empresa

#### 6) Obtener un sello de compañía

Duración: 42 días

Coste: 750 GHS (19,09€)

Explicación: el sello es necesario para el día a día de una empresa. Se utiliza básicamente para acuerdos y transacciones legales. Como las firmas a veces pueden estar falsificadas, el sello es el único mecanismo para autenticar todos los documentos y correspondencia que emanan de la empresa.

El sello de goma tarda aproximadamente un día en obtenerse y cuesta entre 3 y 4 GHS (1€ aprox). En cambio, el sello de empresa tarda unas 6 semanas ya que debe ser grabado con el logo de la compañía y algunos detalles relevantes. Uno pequeño cuesta unos 70 GHS (17,82€) mientras que un grande puede costar alrededor de los 250 GHS (63,63€). Este paso no altera la ejecución de los otros y puede ir en paralelo.

#### 7) Aplicar a la Autoridad Metropolitana por las licencias de negocio

Duración: 7 días (simultáneo con el paso 6)

Coste: 400 GHS (102€) – Categoría A

Explicación: el coste depende del tipo de negocio y de la categoría del mismo (observada en la tabla 31). Los documentos que se deben presentar también dependen del tipo de negocio y serán los que pida la Autoridad Metropolitana.

En el caso de esta compañía se la calificará en la categoría A ya que su facturación anual asciende a los 23 millones de €.

Categoría	Facturación	Coste
<b>A</b>	> 500.000 GHS (127.259€)	400 GHS (102€)
<b>B</b>	210.000-500.000 GHS (53.448-127.259€)	245 GHS (62€)
<b>C</b>	100.000-209.999 GHS (25.451-53.447€)	160 GHS (41€)
<b>D</b>	3.000-99.999 GHS (764-25.450€)	92 GHS (23€)
<b>E</b>	<3.000 GHS (764€)	50 GHS (13€)

**Tabla 31: Coste del proceso 7 en función de la facturación anual prevista de la empresa**

**Fuente: Business Networks. Business Registration in Ghana**

### 8) Inspección de los locales de trabajo por parte de la Autoridad Metropolitana

Duración: 1 día (incluido en el paso anterior)

Coste: sin coste

Explicación: un oficial de la Autoridad Metropolitana visita las oficinas e instalaciones de la empresa y evalúa el tipo de negocio que se lleva a cabo. Es él quien determina la categoría del negocio (de la tabla anterior) para ver cuál es el impuesto de Licencia a pagar por la empresa.

### 9) Registrar las vacantes u ofertas de empleo en el Centro de Empleo

Duración: 1 día (simultáneo con el paso 6)

Coste: sin coste en el Departamento de Trabajo del Gobierno. En las agencias de empleo privadas tiene un coste de entre 3 y 10 GHS (0,75-2,5€)

Explicación: el empleador debe ir al Centro de Empleo para registrar en la Tarjeta de Registro de Vacantes PEC 6 las vacantes disponibles. Este proceso sólo es relevante para los empleados con salario mínimo.

### 10) Registrar los contratos de empleo en el Centro de Empleo

Duración: 1 día (simultáneo con el paso 6)

Coste: sin coste

Explicación: este procedimiento y el anterior se realizan en el mismo edificio, aunque el que se explica a continuación raramente se hace. Se cita al Director de Recursos Humanos para que de fe de cada contrato de empleo y confirme su validez y cumplimiento de las Leyes Laborales de Ghana y las Leyes Internacionales de Organización y Trabajo.

### 11) Aplicar por la Seguridad Social

Duración: 1 día (simultáneo con el paso 6)

Coste: sin coste

Explicación: se debe entregar la lista de empleados, sus salarios, sus números de la Seguridad Social y el Certificado de Inscripción de la compañía además del Certificado de Inicio de Negocio.

### 12) Obtener el Certificado Medioambiental

Duración: 60 días (simultáneo con el paso 6)

Coste: 10 GHS (2,55€)

Explicación: la compañía presenta una solicitud describiendo la ubicación, la naturaleza de los procesos que se van a utilizar y las posibles repercusiones medioambientales. Las autoridades medioambientales o funcionarios visitarán la compañía el día después de la solicitud, y el coste de la visita es sufragado por la empresa. Las autoridades deben clasificar el proyecto en:

- 1) Ningún impacto
- 2) Poco impacto
- 3) Mucho impacto

En el 2º caso la compañía debe presentar un informe detallado; en el 3º caso se hace directamente una evaluación de impacto ambiental.

Una vez realizados estos pasos se podrá decir que se ha constituido la empresa acorde la ley ghanesa. Los costes totales serán de 102.391 GHS o lo que es equivalente, **25.297,75 €** (1.191,2 GHS + 0,5% del capital inicial, que son 5.000.000 de € o 20.000.000 GHS) y se tardarán **70 días** en tener todos los certificados y permisos en regla.

## 3.7.3. Normativa empresarial

Una vez se ha elegido la forma jurídica y se han explicado los trámites de apertura, conviene entrar en la normativa legal que afecta a la compañía desde un enfoque empresarial. Como se ha comentado al principio del Plan Jurídico-Fiscal, el documento que rige todo lo relacionado con las empresas es el Artículo 179 de la Legislación de Empresas, 1963, y es en el que se hará hincapié.

### 3.7.3.1. Artículo 179 de la Legislación de Empresas, 1963

Este Artículo contiene 340 secciones relacionadas con los diferentes tipos de empresa o formas jurídicas existentes. En esta Plan se destacará las secciones más relevantes y de carácter más general que afectan el desarrollo y funcionamiento de la compañía:

- **Sección 15. Nombre de las compañías:** La última palabra del nombre de una compañía limitada por acciones tiene que ser *Limited*. Así, la aerolínea pasará a llamarse Akwaabair Limited.
- **Sección 16. Contenidos de los Estatutos:** hay una serie de datos que deberán constar en ellos:
  - Tal y como se especifica en la sección 15, el nombre de la compañía deberá incluir la palabra *Limited* al final.
  - La naturaleza del negocio o negocios que la empresa está autorizada a llevar a cabo
  - Nombres de los directivos de la compañía
  - Las poderes de los directivos están limitados de acuerdo con la sección 202.
  - Número de acciones que se registrarán
- **Sección 28. Capital mínimo:** una sociedad limitada por acciones no podrá hacer negocios de ningún tipo, ni endeudarse por ellos (excepto las relacionadas con la constitución de la empresa) hasta que se haya depositado el pago de las acciones emitidas por un valor al menos de 2.000 GHS (507,51€), de los cuales un cuarto deben ser pagados en líquido (ver Sección 45)
- **Sección 30. Constitución de los miembros:** cada miembro tendrá unos derechos, obligaciones y garantías. Cada miembro será un accionista de la empresa y deberá tener al menos una acción, y al revés, cada titular de una acción deberá ser miembro de la empresa
- **Sección 31. Derechos de los miembros:** cada miembro tendrá el derecho de asistir a cualquier junta general de la empresa y a hablar y votar en cualquier resolución antes de la reunión
- **Sección 151. Lugar de las Juntas Generales:** deben ser todas en Ghana a menos que los reglamentos de la empresa especifiquen lo contrario.
- **Sección 161. Quórum:** ninguna empresa podrá aprobar una resolución si en el lugar de la votación no hay al menos el 50% de todos los miembros que tienen derecho a voto
- **Sección 180. Número de Directivos:** toda compañía debe tener al menos dos directivos.

### 3.7.4. Normativa aeronáutica

Hay mucha normativa que afecta a las empresas en general y las del sector aeronáutico no quedan exentas de ella. La normativa que afecta más a las aerolíneas es el Certificado de Operación Aérea (AOC), el cual garantiza unos estándares mínimos de seguridad aérea internacional, la Licencia de Compañía Aérea (ACL), que aprueba la gestión económica y empresarial que se va a llevar a cabo, y la Designación Internacional, la cual permite realizar vuelos regionales e internacionales desde el país de registro. Además también se hará hincapié en lo que especifica la Autoridad Aeronáutica Ghanesa para el *leasing* de aviones y para el cobro y pago del IVA.

### 3.7.4.1. Air Carrier Licence (ACL)

Ninguna compañía aérea puede operar un vuelo doméstico, regional o internacional con el objetivo de llevar pasajeros, carga o correo con compensación económica si no posee una licencia operativa llamada *Air Carrier Licence* (ACL) emitida según la Regulación de Licencias de la Autoridad de Aviación Civil Ghanesa.

Esta licencia sirve para garantizar que la gestión que se va a llevar a cabo en la compañía aérea va a ser la correcta y que en consecuencia la empresa será económica y financieramente solvente.

Así, la compañía deberá aplicar por una licencia operativa según las directrices que señalan las autoridades ghanesas. Se deberá enviar un correo al Director General con la aplicación, habiendo previamente cumplido una serie de requisitos.

#### Requisitos

- 1) Nombre, dirección y nacionalidad del solicitante
- 2) Nombre y dirección de la empresa
  - a. No se concederá una ACL a menos que:
    - i. Las oficinas físicas o en su defecto las oficinas de registro estén situadas en Ghana
    - ii. La ocupación profesional del solicitante sea solamente el transporte aéreo o en paralelo con otra actividad de explotación aérea o mantenimiento de aeronaves. El solicitante debe añadir copias del certificado de Inscripción además del certificado de Inicio de Negocio al final de la aplicación por la ACL
- 3) Nombre, dirección y nacionalidad de los propietarios o personas que controlan el negocio de forma efectiva
  - a. Se entiende como “Personas que controlan de forma efectiva” a aquellas que mediante estatutos, contratos u otros acuerdos tienen la posibilidad de, directa o indirectamente, ejercer una influencia decisiva en el negocio, ya sea mediante:
    - i. El derecho de utilizar todos o parte de los activos de la empresa
    - ii. El derecho de influir en la composición, votación o decisiones de los órganos de la empresa.
- 4) Recursos financieros del solicitante
  - a. El solicitante al cual se le concede por primera vez una licencia operativa tiene que ser capaz de demostrar a la Autoridad otorgadora de licencias que:
    - i. Puede hacer frente en cualquier momento a sus obligaciones reales y potenciales, establecidas según hipótesis realistas, durante un período de 24 meses desde el inicio de las operaciones, y
    - ii. Puede hacer frente a sus gastos fijos y operativos derivados de sus operaciones en acorde con su Plan de Negocio y establecidos según hipótesis realistas, durante un período de 3 meses desde el inicio de

las operaciones, sin tener en cuenta los ingresos procedentes de estas operaciones

- iii. A propósito del primer párrafo, toda empresa solicitante debe presentar un Plan de Negocio y un Plan Económico-Financiero que contemplen al menos los 2 primeros años de funcionamiento. El Plan de Negocio debe detallar, también, los vínculos financieros entre el solicitante y cualesquiera otras actividades comerciales en que éste participe, ya se de forma directa, indirecta o a través de empresas relacionadas
  1. “Plan de Negocio” se refiere a una descripción detallada de las actividades comerciales previstas para la aerolínea por el período en cuestión, sobretodo en relación al desarrollo del mercado y las inversiones que se van a realizar, incluyendo las implicaciones económicas y financieras de estas actividades
  2. “Plan Económico-Financiero” se refiere a una lista detallada de los ingresos y gastos de la aerolínea en el período en cuestión, que incluya un desglose de todo lo que se refiere al transporte aéreo y otras actividades relacionadas
- 5) Pólizas de seguros de los solicitantes, obtenidas o propuestas
  - a. Para la protección de los usuarios y otras partes involucradas, la Autoridad tiene que asegurar que las aerolíneas están suficientemente aseguradas por una compañía de seguros con buena reputación en materia de riesgos de responsabilidad civil
- 6) Los tipos de servicios: transporte de pasajeros, de mercancías o ambos
- 7) El número y el tipo de aviones que se usarán
- 8) Número y frecuencia de los servicios
- 9) Rutas de cabotaje propuestas (con paradas intermedias para cargar más pasajeros o mercancías)
- 10) Tarifas máximas punto a punto o tarifas máximas que se aplicarán en vuelos de cabotaje o conexión (en el que se suman dos tarifas)
- 11) Fecha de inicio de los servicios
- 12) Informaciones relativas a otros servicios operados por el solicitante
- 13) Datos relativos a los acuerdos de trabajo con otras empresas/proveedores

## Entrevista

Una vez recibida la solicitud junto con 12 copias del Plan de Negocio y los Estudios de Viabilidades, la Autoridad (la GCAA) invitará al solicitante a una entrevista. Al examinar la solicitud, la Autoridad tendrá en cuenta una serie de consideraciones:

- a) La existencia de otros servicios aéreos en la zona donde la aerolínea va a operar
- b) La viabilidad de los servicios aéreos en esa zona
- c) El grado de eficiencia y regularidad de los servicios aéreos de la zona, en el caso que el solicitante haya operado anteriormente, o sino de otros operadores

- d) La duración de estos servicios en el caso de haberse operado por el solicitante u otros operadores
- e) El tiempo probable que necesite el solicitante para dar un servicio satisfactorio en términos de continuidad, regularidad de operación, frecuencias, puntualidad, justificación de los cargos y eficiencia general
- f) El tipo de aeronave que se quiere utilizar
- g) La competencia profesional del solicitante, teniendo en cuenta su experiencia y conducta previa, su equipamiento y maquinaria, la estructura organizativa, el mantenimiento y otros sistemas que permitan garantizar una operación segura de las aeronaves comentadas anteriormente
- h) La Autoridad puede examinar también la capacidad administrativa y de gestión del personal directivo de la compañía para ver si realmente tienen el suficiente conocimiento de empresa, negocio y aviación para poder operar una aerolínea
- i) La Autoridad podrá examinar el libro de reclamaciones o libro de historial de cumplimiento para ver si el solicitante o su equipo directivo tienen alguna queja acerca de incumplimientos en materia de seguridad, ya que implicaría poner en riesgo al futuro viajero de la aerolínea. Además, a la Autoridad le servirá para ver si existen evidencias que puedan hacer creer que el solicitante tenga poca predisposición a cumplir las leyes, normas o reglamentos.

La Autoridad también tendrá en consideración cualquier objeción o reclamación presentada por el solicitante.

- La Autoridad podrá reclamar a otros representantes de la aerolínea en caso que no quede satisfecha con los representantes que asistan a la entrevista

### Costes y duración de los trámites

Al recibir la autorización del Ministerio de Transporte, la Autoridad emitirá una ACL sujeta a cualquier cambio normativo posterior de la GCAA.

Por último, el tiempo estimado de tramitación de la ACL será de alrededor de **6 meses** y los costes serán de **11.448,90 €** iniciales más 3.816,22 € que se deberán abonar cada 2 años para renovar la licencia operativa, tal y como especifica la tabla 32.

Concepto	Cargo
<b>Solicitud/Proceso de una ACL</b>	15.000 GHS (3.816,22 €)
<b>Concesión inicial de una ACL</b>	30.000 GHS (7.632,63 €)
<b>Tasa de renovación (cada 2 años)</b>	15.000 GHS (3.816,22 €)/2 años
<b>TOTAL</b>	<b>45.000 GHS iniciales (11.448,90€) + 7.500 GHS anuales (1.908,16€)</b>

**Tabla 32: Costes de adquisición de una ACL**  
**Fuente: Ghana Civil Aviation Authority (GCAA)**

### 3.7.4.2. Air Operator Certificate (AOC)

Un AOC o Certificado de Operador Aéreo es un documento o licencia que emite la Autoridad Aérea del país de registro de la empresa para el cual se fijan unos estándares de seguridad internacional, recogidos en el Anexo 6 de la OACI. Según la GCAA (*Ghana Civil Aviation Authority*), cumplir con el AOC implica que:

- 1) Ninguna empresa aeronáutica podrá operar vuelos de transporte comercial a menos que posea un AOC emitido por el Estado de registro de la compañía bajo su regulación y condiciones
- 2) Ninguna persona podrá operar una aeronave de transporte comercial que no esté autorizada bajo las condiciones del AOC
- 3) El AOC autorizará al operador a llevar a cabo operaciones de transporte aéreo comercial de acuerdo a autorizaciones específicas, condiciones y limitaciones
- 4) Cada titular del AOC cumplirá siempre con los términos de este certificado con el fin de mantenerlo
- 5) La Autoridad reconocerá válido un certificado emitido por otro Estado siempre que los requisitos en virtud del cual se expidió el certificado sean por lo menos iguales a los Estándares que se aplican en el Anexo 6 de la OACI.

Para poder solicitar un AOC, la compañía deberá tener en cuenta los requisitos de la GCAA:

#### Requisitos

Para la concesión de un certificado de operador aéreo se aplicarán las siguientes condiciones:

- a) El solicitante debe ser una compañía registrada en Ghana y con una ACL (*Air Carrier Licence*)
- b) La compañía tendrá al menos una aeronave registrada bajo su nombre en Ghana
- c) La compañía deberá ser solvente en términos financieros
- d) El solicitante deberá presentar la aplicación al menos 60 días antes del inicio de las operaciones
- e) El solicitante deberá incluir en su aplicación el Plan de Acción con los eventos principales, las actividades que se van a realizar, el programa de vuelo, la adquisición de aviones e instalaciones,
- f) el Manual de Operaciones, el Manual de Control del Mantenimiento, el Manual de Entrenamiento y cualquier otro manual que se considere necesario para la operación y cumplan los criterios establecidos por los Anexos de la OACI o por documentos similares
- g) Descripción detallada de la forma en que el solicitante tiene la intención de demostrar el cumplimiento de cada punto de aplicación de la normativa. Este documento será titulado Declaración de Cumplimiento
- h) El solicitante será inscrito en el Proceso de Certificación de un AOC
- i) Para más información el solicitante deberá consultar el CAR (*Civil Aviation Regulation*)



## Contenidos

El AOC consistirá en dos documentos:

- 1) Un certificado de una página que será público y estará firmado por la Autoridad
- 2) Varias páginas con los términos y condiciones aplicables al titular del AOC
  - a. El nombre y la dirección (oficinas) del titular del AOC
  - b. La fecha de emisión y el período de validez en cada página del certificado
  - c. Una descripción del tipo de operaciones para las cuales ha sido autorizado
  - d. El tipo de aviones autorizados a operar
  - e. Las áreas de operación autorizadas
  - f. Otras autorizaciones especiales, aprobaciones y limitaciones dictadas por la Autoridad de acuerdo a los Estándares que aplican a todas las operaciones y mantenimiento llevados a cabo por el titular del AOC

## Duración

Un AOC o cualquier parte de un AOC emitido por la Autoridad tiene una validez de 12 meses hasta que:

- a) La Autoridad modifica, suspende o revoca el certificado
- b) El titular del AOC rescinde el contrato
- c) El titular del AOC suspende operaciones por más de 60 días

### 3.7.4.3. Designación Internacional

Todos los titulares de una ACL emitida por la GCAA que tengan la intención de operar vuelos de transporte aéreo regional (entre los países del África del Oeste) o internacional bajo los acuerdos bilaterales/multilaterales existentes en los cuales Ghana es firmante, tienen que aplicar por una Designación Internacional dirigida al Director General de la GCAA.

## Requisitos

Se concederá una Designación Internacional siempre que el solicitante cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Poseer una ACL (*Air Carrier Licence*) válida
- b) Tener su sede central de operaciones en Ghana
- c) Estar debidamente autorizado y certificado según se define en el Anexo 6 de la Convención de Chicago, es decir, ser titular de un Certificado de Operador Aéreo (AOC) emitido por la GCAA
- d) Ser propietario o tener un contrato de *leasing* con un plazo superior a 6 meses en todos los aviones, además de asegurar su supervisión técnica

- e) Estar adecuadamente asegurado con respecto a los pasajeros, la carga, el correo, el equipaje y a otros en una cantidad al menos igual a las disposiciones de los Convenios Internacionales en vigor, por ejemplo el Convenio de Montreal de 1999
- f) Ser capaces de demostrar su capacidad para mantener los estándares establecidos por la OACI y para responder a cualquier consulta de cualquier Estado a los que se opera
- g) Evidenciar buena praxis operativa y financiera respecto:
  - Gestión corporativa
  - Oficinas
  - Asistencia en tierra a pasajeros y carga
  - Suministro de combustible
  - Agencias de ventas en destinos
  - Venta de billetes
  - Mantenimiento y seguridad de las operaciones
  - Capitalización para cubrir los costes fijos y operacionales de al menos 2 años de operaciones

#### 3.7.4.4. *Dry leasing* de aeronaves de matrícula extranjera

Tal y como se ha explicado en el apartado 3.5.3.1-*Elección: compra o leasing?* del Plan de Operaciones, Akwaabair optará por el *dry leasing* de aeronaves de un proveedor con matrícula extranjera. Existe normativa general de la GCAA acerca de este hecho, que se explica a continuación:

- a) El titular de un AOC podrá hacer un *dry lease* de una aeronave de matrícula extranjera para fines de transporte aéreo comercial si está autorizado por la Autoridad
- b) Ninguna persona está autorizada a operar una aeronave de matrícula extranjera a menos que:
  - 1) Haya un acuerdo entre la Autoridad y el Estado de matrícula para el cual mientras la aeronave esté operando bajo el AOC de la aerolínea arrendataria, sólo le aplicarán las regulaciones operativas de Ghana
  - 2) Haya un acuerdo entre la Autoridad y el Estado de matrícula en el que:
    - i. Mientras la aeronave esté operando bajo el AOC de la aerolínea arrendataria le aplicarán los reglamentos de aeronavegabilidad del Estado de matrícula
    - ii. Si el Estado de matrícula se compromete a transferir parte o la totalidad de la responsabilidad de la aeronavegabilidad a la Autoridad bajo el Artículo 83 bis del Convenio de Chicago, los reglamentos de aeronavegabilidad de Ghana aplicarán en la medida acordada por el Estado de matrícula y la Autoridad
  - 3) El acuerdo permita que la Autoridad tenga acceso gratuito y permanente a la aeronave en cualquier lugar y en cualquier momento

### 3.7.4.5. IVA en aerolíneas internacionales

Por una parte, las aerolíneas en que más del 50% de kilómetros recorridos totales son en países distintos al de registro de la empresa, son denominadas aerolíneas internacionales.

Esta denominación tiene repercusiones muy positivas, ya que todos los servicios como el repuesto de combustible, el *handling* o el catering quedan exentos de IVA.

Por otra parte, las aerolíneas tampoco deberán cobrar IVA en los billetes de tipo internacional<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> En España corresponde al artículo 22.13 de la Ley 37/1992 sobre el Impuesto sobre el Valor Añadido

## 3.8. Plan Económico-Financiero

Para desarrollar el Plan Económico-Financiero se ha considerado un periodo de 10 años y medio: los dos últimos trimestres del año 2014 (a partir de la fundación de la empresa en junio) en los cuales se constituye la Empresa y se empieza con la venta de billetes a través de todos los canales, y los diez primeros años de explotación del negocio (de 2015 a 2024).

A partir del año 2024 la Empresa sigue en activo y en crecimiento. Sin embargo, sólo se estudian los primeros 10 años de funcionamiento que es cuando la empresa es más susceptible de entrar en pérdidas o de no resultar rentable.

El análisis se ha centrado en varias partes:

- Plan de inversión inicial
- Plan de financiación
- Previsión de ingresos
- Gastos de explotación
- Previsión de tesorería
- Cuenta de resultados previsional
- Balance de situación previsional
- Análisis de ratios

### 3.8.1. Plan de inversión inicial

Los recursos propios de la compañía serán el Capital inicial y las Reservas que se irán acumulando posteriormente (beneficios no repartidos a los accionistas).

En cuanto al capital inicial, se emitirán 100.000 acciones de nominal 50,00 € para conseguir un total de 5.000.000 €.

El capital se desembolsará de la siguiente forma:

Periodo	Concepto	Desembolso %	Capital
<b>2014Q3</b>	Constitución de la Empresa	25%	1.250.000 €
<b>2014Q4</b>	Inicio de las operaciones	25%	1.250.000 €
<b>2015Q4</b>	-	25%	1.250.000 €
<b>2016Q4</b>	-	25%	1.250.000 €

**Tabla 33: Desembolso del capital inicial**

El cuadro de inversiones, teniendo en cuenta un IVA del 17,5% en el país de registro de la empresa (Ghana) resulta en la tabla 34.

A partir de aquí todos los valores que se muestran corresponden a €.

Concepto	Cantidad	Importe unitario	IVA	Importe total (sin IVA)	Amortización	Total
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>265.209.695</b>	<b>39.499.316</b>	<b>225.710.378</b>	<b>181.284.846</b>	<b>44.425.532</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>		<b>892.141</b>	<b>132.872</b>	<b>759.269</b>	<b>759.269</b>	<b>0</b>
Concesiones administrativas					0	0
Aplicaciones informáticas	1	822.703	122.530	700.173	700.173	0
Otro Inmovilizado Intangible	1	69.437	10.342	59.096	59.096	0
<b>Inmovilizado Material:</b>		<b>264.317.554</b>	<b>39.366.444</b>	<b>224.951.110</b>	<b>180.525.578</b>	<b>44.425.532</b>
Instalaciones	1	68.622	10.220	58.402	58.402	0
Maquinaria y utillaje	1	44.500	6.628	37.872	37.872	0
Mobiliario	1	72.000	10.723	61.277	61.277	0
Comunicaciones y tecnología	1	135.060	20.115	114.945	114.945	0
Aeronaves	25	261.000.000	38.872.340	222.127.660	177.702.128	<b>44.425.532</b>
Otro Inmovilizado Material	1	2.997.371	446.417	2.550.954	2.550.954	0
<b>Inmovilizado Financiero:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Depósitos y fianzas		0	0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>69.600</b>	<b>10.366</b>	<b>59.234</b>	<b>59.234</b>	<b>0</b>
<b>Circulante:</b>		<b>69.600</b>	<b>10.366</b>	<b>59.234</b>	<b>59.234</b>	<b>0</b>
Existencias iniciales	1	69.600	10.366	59.234	59.234	0
Provisión de fondos		0	0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>265.279.295</b>	<b>39.509.682</b>	<b>225.769.612</b>	<b>181.344.080</b>	<b>44.425.532</b>
<b>TOTAL INVERSIONES (IVA INCLUIDO)</b>		<b>265.279.295</b>				
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>		<b>181.344.080</b>				

Tabla 34: Cuadro de inversiones iniciales

### 3.8.2. Plan de financiación

Los recursos ajenos que financian la empresa son de dos modalidades:

- *Leasing* financiero para la compra de las aeronaves
- Dos préstamos bancarios de 2.000.000 € cada uno del Bank of Africa en Ghana (BOA) para financiar el resto de los activos. Las características de cada préstamo se muestran en la tabla 35

1er préstamo (2015)	
<b>Importe</b>	2.000.000 €
<b>Plazo</b>	4 años
<b>Tipo de interés anual</b>	15%
<b>Amortizaciones anuales</b>	No
<b>Pago de intereses</b>	Anual
<b>Devolución íntegra</b>	Año 2018

2º préstamo (2017)	
<b>Importe</b>	2.000.000 €
<b>Plazo</b>	4 años
<b>Tipo de interés anual</b>	15%
<b>Amortizaciones anuales</b>	No
<b>Pago de intereses</b>	Anual
<b>Devolución íntegra</b>	Año 2021

Tabla 35: Características de los préstamos

El cuadro de financiación del activo, es decir el pasivo, queda según se muestra en la tabla 36. Un aspecto a comentar es que sólo se contabiliza IVA en el *leasing* de aeronaves, el cual se encuentra dentro de las deudas a largo plazo.

Concepto	Importe	% IVA
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>6.270.404</b>	
Capital y otras aportaciones de socios	5.000.000	
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1.270.404	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>264.000.000</b>	<b>17,5%</b>
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos	264.000.000	17,5%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.156.838</b>	
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	1.000.000	
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)	156.838	
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>271.427.242</b>	

Tabla 36: Cuadro de financiación

La periodificación de la inversión y la financiación es la siguiente:

Inversión y Financiación	TOTAL	2014Q3	2014Q4	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital Inicial	5.000.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000					
1er Préstamo	2.000.000		2.000.000							
Devolución							2.000.000			
2do Préstamo						2.000.000				
Devolución										2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.000.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>3.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>-2.000.000</b>			<b>-2.000.000</b>
<b>TOTAL ACUMULADO</b>		<b>1.250.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>5.750.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>5.000.000</b>

Tabla 37: Periodificación de la inversión y la financiación

### 3.8.3. Previsión de ingresos

Los ingresos de la compañía vendrán de cuatro cosas:

- **Venta de billetes en clase *Economy*:** son el puntal de los ingresos de la empresa (83% del total). Los valores del ingreso medio (IM) y el factor de ocupación (LF) estimados para el primer año de operación (2015) se encuentran en el Anexo VII-*Network* inicial.
- **Venta de billetes en clase *Business*:** se venderán siempre 40€ más caros ya que llevan unos costes asociados. El factor de ocupación para esta clase será siempre inferior al de la clase *Economy*, aunque estos sólo representan el 15% de la capacidad del avión.
- **Venta de *Ancillaries*:** son los ingresos por todos los servicios adicionales al billete, es decir, maletas, pagos con tarjeta de crédito, catering... Representan aproximadamente el 5% del ingreso medio
- **Subvenciones:** todas las aerolíneas con grandes proyectos en un *hub* concreto acostumbran a recibir ayudas por parte del aeropuerto para potenciar las rutas que pasan por allí. Se prevé que el aeropuerto de Kotoka (Accra) junto con las Autoridades gubernamentales darán una pequeña subvención anual a la compañía para el desarrollo de nuevas rutas. No obstante, se intentará negociar al alza estas subvenciones.

Concepto	TOTAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Economy Class Tickets</b>	<b>1.365.150.501</b>	<b>3.964.907</b>	<b>19.727.829</b>	<b>31.241.484</b>	<b>54.971.994</b>	<b>80.070.008</b>	<b>95.205.527</b>	<b>123.814.788</b>	<b>152.314.476</b>	<b>195.181.481</b>	<b>266.787.061</b>	<b>341.870.944</b>
Venta billetes	34.084.565	158.533	634.131	951.197	1.585.329	2.219.460	2.536.526	3.170.657	3.804.789	4.755.986	6.341.315	7.926.643
Factor de ocupación		61%	61%	63%	65%	66%	67%	69%	69%	70%	71%	71%
Ingreso medio		41	51	52	54	55	56	57	58	59	59	60
<b>Premium Class Tickets</b>	<b>179.103.415</b>	<b>362.574</b>	<b>2.647.685</b>	<b>4.127.852</b>	<b>7.151.620</b>	<b>10.380.096</b>	<b>12.299.960</b>	<b>15.942.835</b>	<b>19.782.362</b>	<b>25.570.710</b>	<b>35.258.137</b>	<b>45.579.583</b>
Venta billetes	6.014.923	27.976	111.906	167.858	279.764	391.669	447.622	559.528	671.433	839.292	1.119.056	1.398.819
Factor de ocupación		16%	26%	27%	27%	28%	29%	29%	30%	31%	32%	32%
Ingreso medio		81	91	92	94	95	96	97	98	99	99	100
<b>Ancillaries</b>	<b>93.802.012</b>	<b>216.374</b>	<b>1.118.776</b>	<b>1.821.521</b>	<b>3.295.347</b>	<b>4.941.864</b>	<b>6.049.919</b>	<b>8.100.869</b>	<b>10.274.631</b>	<b>13.574.868</b>	<b>19.131.091</b>	<b>25.276.753</b>
% respecto Tickets		5%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	7%

<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>1.638.055.928</b>	<b>4.543.855</b>	<b>23.494.290</b>	<b>37.190.857</b>	<b>65.418.962</b>	<b>95.391.967</b>	<b>113.555.406</b>	<b>147.858.493</b>	<b>182.371.470</b>	<b>234.327.059</b>	<b>321.176.289</b>	<b>412.727.281</b>
Billetes vendidos	25.408.083	101.181	415.916	642.371	1.102.365	1.574.712	1.836.291	2.342.074	2.841.556	3.591.260	4.841.419	6.118.938
Subvenciones	<b>1.270.404</b>	5.059	20.796	32.119	55.118	78.736	91.815	117.104	142.078	179.563	242.071	305.947
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.639.326.332</b>	<b>4.548.914</b>	<b>23.515.086</b>	<b>37.222.976</b>	<b>65.474.080</b>	<b>95.470.703</b>	<b>113.647.221</b>	<b>147.975.597</b>	<b>182.513.547</b>	<b>234.506.622</b>	<b>321.418.360</b>	<b>413.033.227</b>

Tabla 38: Previsión de ingresos

Parar quedar del lado de la seguridad, los valores de partida calculados del IM y el LF son bastante conservadores y fácilmente realizables. Para la proyección a 10 años vista se ha supuesto un CAGR de un 2%.

Se quiere destacar, también, que se empezarán a vender billetes 6 meses antes de las operaciones con precios más bajos, por lo que se generarán beneficios importantes sin tener aún unos costes elevados (bueno para la tesorería).

### 3.8.4. Gastos de explotación

Se agrupan los Gastos de Explotación en dos grupos y subgrupos:

- Gastos de Estructura: Gastos Fijos y Gastos Variables
- Gastos de Operación: Gastos Fijos y Gastos Variables

El peso o participación en el Coste total de los Gastos de Estructura es pequeño (un 3% del total) mientras que los gastos más importantes son los Gastos de Explotación (con el restante 97%). Es normal que sea así en una Aerolínea puesto que los Gastos de Estructura más importantes son el Personal y la Publicidad/Marketing y estos son muy pequeños comparados con los Gastos de Explotación en los cuales el Combustible interviene en un 44%, el mantenimiento de las aeronaves en un 25%, el Handling en un 15% y las Tasas aeroportuarias en un 9%.

Estas proporciones de costes en porcentual, son más o menos parecidas a las de Ryanair, en el que el combustible también monopoliza la mayor parte de los costes.

El desglose de costes por proveedor se puede encontrar en el Anexo XI-Gastos de Explotación.

Como se ha comentado anteriormente, para el primer medio año de la empresa (los dos últimos trimestres de 2014) los gastos son muy pequeños en comparación con los ingresos que se generan.

El resumen es el siguiente:



Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

Concepto	TOTAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>38.687.367</b>	<b>1.456.534</b>	<b>2.214.572</b>	<b>2.471.890</b>	<b>2.748.763</b>	<b>3.161.482</b>	<b>3.514.427</b>	<b>3.952.089</b>	<b>4.324.838</b>	<b>4.559.778</b>	<b>4.910.304</b>	<b>5.372.690</b>
<b>FIJOS</b>	<b>38.687.367</b>	<b>1.456.534</b>	<b>2.214.572</b>	<b>2.471.890</b>	<b>2.748.763</b>	<b>3.161.482</b>	<b>3.514.427</b>	<b>3.952.089</b>	<b>4.324.838</b>	<b>4.559.778</b>	<b>4.910.304</b>	<b>5.372.690</b>
Alquiler oficinas centrales	571.853	26.052	52.104	52.625	53.157	53.699	54.252	54.817	55.393	55.981	56.581	57.194
Alquileres oficina aeropuerto (ticket office)	114.371	5.210	10.421	10.525	10.631	10.740	10.850	10.963	11.079	11.196	11.316	11.439
Reparaciones y conservación	68.622	3.126	6.252	6.315	6.379	6.444	6.510	6.578	6.647	6.718	6.790	6.863
Servicios de profesionales independientes (KPMG, IT)	2.762.377	115.200	230.400	237.358	244.551	251.986	259.674	267.624	275.845	284.349	293.145	302.246
Transportes	71.937	3.000	6.000	6.181	6.369	6.562	6.762	6.969	7.183	7.405	7.634	7.871
Primas de seguros	1.304.334	0	24.130	36.557	60.934	85.317	97.514	121.905	146.302	182.896	243.887	304.891
Servicios bancarios y similares	35.968	1.500	3.000	3.091	3.184	3.281	3.381	3.485	3.592	3.702	3.817	3.935
Publicidad, marketing y RRPP	18.784.784	542.000	1.084.000	1.204.324	1.338.136	1.486.965	1.652.514	1.836.681	2.041.584	2.269.581	2.523.305	2.805.692
Suministros	119.895	5.000	10.000	10.302	10.614	10.937	11.271	11.616	11.972	12.342	12.723	13.118
Comunicaciones, tecnología y mobiliario	207.060	19.800	0	0	0	40.311	0	0	64.590	0	0	82.359
Otros Proveedores externos (Call Center)	822.703	17.520	70.080	72.196	74.384	76.646	78.984	81.402	83.903	86.489	89.165	91.933
Otros Servicios (gastos de viaje, formación...)	69.437	6.000	6.060	6.121	6.184	6.247	6.312	6.379	6.446	6.516	6.586	6.586
<b>Gastos de personal contratado</b>	<b>13.754.025</b>	<b>712.125</b>	<b>712.125</b>	<b>826.294</b>	<b>934.240</b>	<b>1.122.347</b>	<b>1.326.402</b>	<b>1.543.670</b>	<b>1.610.302</b>	<b>1.632.603</b>	<b>1.655.354</b>	<b>1.678.562</b>
Sueldos y Salarios	13.036.990	675.000	675.000	783.217	885.536	1.063.836	1.257.253	1.463.194	1.526.353	1.547.491	1.569.056	1.591.054
Seguridad Social	717.034	37.125	37.125	43.077	48.704	58.511	69.149	80.476	83.949	85.112	86.298	87.508
<b>VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1.323.318.575</b>	<b>116.894</b>	<b>22.851.659</b>	<b>34.983.973</b>	<b>58.925.117</b>	<b>83.382.766</b>	<b>96.334.426</b>	<b>121.750.420</b>	<b>147.739.465</b>	<b>186.774.413</b>	<b>251.902.894</b>	<b>318.556.548</b>
<b>FIJOS</b>	<b>45.737.324</b>	<b>116.894</b>	<b>829.291</b>	<b>1.279.326</b>	<b>2.132.336</b>	<b>2.985.446</b>	<b>3.412.143</b>	<b>4.265.436</b>	<b>5.118.835</b>	<b>6.398.938</b>	<b>8.532.448</b>	<b>10.666.230</b>
Leasing aeronaves	18.618.000	0	348.000	522.000	870.000	1.218.000	1.392.000	1.740.000	2.088.000	2.610.000	3.480.000	4.350.000
<b>Gastos de personal contratado</b>	<b>27.119.324</b>	<b>116.894</b>	<b>481.291</b>	<b>757.326</b>	<b>1.262.336</b>	<b>1.767.446</b>	<b>2.020.143</b>	<b>2.525.436</b>	<b>3.030.835</b>	<b>3.788.938</b>	<b>5.052.448</b>	<b>6.316.230</b>
Sueldos y Salarios	25.705.520	110.800	456.200	717.845	1.196.527	1.675.305	1.914.827	2.393.778	2.872.830	3.591.411	4.789.050	5.986.948
Seguridad Social	1.413.804	6.094	25.091	39.481	65.809	92.142	105.316	131.658	158.006	197.528	263.398	329.282
<b>VARIABLES</b>	<b>1.277.581.250</b>	<b>0</b>	<b>22.022.368</b>	<b>33.704.646</b>	<b>56.792.782</b>	<b>80.397.320</b>	<b>92.922.283</b>	<b>117.484.984</b>	<b>142.620.630</b>	<b>180.375.475</b>	<b>243.370.445</b>	<b>307.890.317</b>
Combustible	599.996.680	0	9.474.768	14.713.130	25.137.419	36.075.803	42.264.494	54.156.905	66.619.853	85.365.565	116.678.526	149.510.219
Mantenimiento Aviones	339.126.752	0	6.273.800	9.504.807	15.842.913	22.182.297	25.353.756	31.695.427	38.038.430	47.552.982	63.410.636	79.271.703

Handling	208.693.386	0	3.860.800	5.849.112	9.749.485	13.650.644	15.602.311	19.504.878	23.408.264	29.263.374	39.021.930	48.782.587
Tasas Aeroportuarias y de Aeronavegación	129.764.433	0	2.413.000	3.637.598	6.062.964	8.488.576	9.701.722	12.127.774	14.554.083	18.193.554	24.259.353	30.325.808
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>1.362.005.941</b>	<b>1.573.428</b>	<b>25.066.231</b>	<b>37.455.862</b>	<b>61.673.880</b>	<b>86.544.248</b>	<b>99.848.854</b>	<b>125.702.509</b>	<b>152.064.303</b>	<b>191.334.191</b>	<b>256.813.197</b>	<b>323.929.238</b>

Tabla 39: Gastos de explotación

### 3.8.5. Previsión de tesorería

Se realiza una previsión de Tesorería trimestral (coincidiendo con la presentación trimestral de resultados) de los 10 primeros trimestres de explotación, que coinciden con los primeros meses de inicio del negocio en 2014 y los siguientes dos años de explotación hasta 2016 (incluido). Este período de 30 meses es cuando las tensiones de tesorería son más importantes y necesitan de mayor detalle en el calendario (ver tabla 40). A partir del año 2017 hasta el 2024 la previsión de tesorería es anual (ver tabla 41).

Como aspectos a comentar, destacan:

- Las puntas de tesorería negativas en los primeros años se solucionan con Préstamos bancarios, tal como se indica en el Plan Financiero
- Los cobros y pagos se liquidan de tres formas distintas: al contado, a 3 meses (la mayoría de proveedores) y a 12 meses (todo lo que sea anual, como las subvenciones o las primas de seguro)
- Se ha considerado que la mayoría de ingresos de Billetes *Premium* se realizan a través de las agencias de viaje, que liquidan 3 meses más tarde con la aerolínea
- El IVA repercutido es 0, ya que al operar tráfico regional e internacional, estos billetes van exentos de IVA
- El IVA soportado es una cantidad anual pequeña puesto que la aerolínea sólo soporta el IVA de todos los proveedores que representan gastos estructurales. Los gastos de explotación quedan exentos de IVA por los motivos que se explican en el Plan Jurídico-Fiscal en el apartado de 3.7.4.5- *IVA en aerolíneas internacionales*
- El hecho de empezar a vender billetes sin haber empezado aún las operaciones da un margen de tesorería muy interesante que permite maniobrar bien durante los primeros años de pérdidas globales

## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

- Los dividendos no se contemplan en la tesorería, ya que se repartirían al menos a partir del 2020, periodo en el que la empresa ya tendrá suficiente dinero en caja

Concepto		TOTAL	A "X" (meses)	2014Q3	2014Q4	2015Q1	2015Q2	2015Q3	2015Q4	2016Q1	2016Q2	2016Q3	2016Q4
<b>A) SALDO INICIAL</b>	<b>3.250.000</b>												
Capital desembolsado (25%)	1.250.000				1.250.000	1.250.000				1.250.000			
Préstamos iniciales (a 5 años)	2.000.000												
<b>B) COBROS</b>													
Cobros Billetes Economy	1.365.150.501	0		1.982.453	1.982.453	4.931.957	4.931.957	4.931.957	4.931.957	7.810.371	7.810.371	7.810.371	7.810.371
Cobros Billetes Premium (Agencias)	179.103.415	3		0	181.287	181.287	661.921	661.921	661.921	661.921	1.031.963	1.031.963	1.031.963
Ancillaries	93.802.012	0		108.187	108.187	279.694	279.694	279.694	279.694	455.380	455.380	455.380	455.380
Subvenciones	1.270.404	12		0	0	5.059	0	0	0	20.796	0	0	0
<b>Total cobros</b>	<b>1.639.326.332</b>			<b>2.090.640</b>	<b>2.271.927</b>	<b>5.397.997</b>	<b>5.873.573</b>	<b>5.873.573</b>	<b>5.873.573</b>	<b>8.948.468</b>	<b>9.297.714</b>	<b>9.297.714</b>	<b>9.297.714</b>
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>1.643.076.332</b>		<b>2.090.640</b>	<b>3.521.927</b>	<b>6.647.997</b>	<b>5.873.573</b>	<b>5.873.573</b>	<b>5.873.573</b>	<b>10.198.468</b>	<b>9.297.714</b>	<b>9.297.714</b>	<b>9.297.714</b>
<b>C) PAGOS</b>													
Gastos de constitución	27.200	0		27.200									
Alquiler oficinas centrales	571.853	0		13.026	13.026	13.026	13.026	13.026	13.026	13.156	13.156	13.156	13.156
Alquiler oficina aeropuerto (ticket office)	114.371	0		2.605	2.605	2.605	2.605	2.605	2.605	2.631	2.631	2.631	2.631
Reparaciones y conservación	68.622	3		0	1.563	1.563	1.563	1.563	1.563	1.563	1.579	1.579	1.579
Servicios de profesionales independientes (KPMG, IT)	2.762.377	3		0	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600	57.600	59.340	59.340	59.340
Transportes	71.937	3		0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.545	1.545	1.545
Primas de seguros	1.304.334	12		0	0	0	0	0	0	24.130	0	0	0
Servicios bancarios y similares	35.968	0		750	750	750	750	750	750	773	773	773	773
Publicidad, marketing y RRPP	18.784.784	3		0	271.000	271.000	271.000	271.000	271.000	271.000	301.081	301.081	301.081
Suministros	119.895	3		0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.576	2.576	2.576
Comunicaciones, tecnología y mobiliario	207.060	0		9.900	9.900	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Proveedores externos (Call Center)	822.703	3		0	8.760	8.760	17.520	17.520	17.520	17.520	18.049	18.049	18.049
Otros Servicios (gastos de viaje, formación...)	69.437	3		0	3.000	3.000	1.515	1.515	1.515	1.515	1.530	1.530	1.530
Sueldos y Salarios de personal contratado	38.742.511	0		392.900	392.900	282.800	282.800	282.800	282.800	375.266	375.266	375.266	375.266

## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

Seguridad Social de personal contratado		2.130.838	0	21.610	21.610	15.554	15.554	15.554	15.554	20.640	20.640	20.640	20.640
Leasing aeronaves		186.180.000	3	0	0	0	870.000	870.000	870.000	870.000	1.305.000	1.305.000	1.305.000
Combustible		599.996.680	0	0	0	2.368.692	2.368.692	2.368.692	2.368.692	3.678.282	3.678.282	3.678.282	3.678.282
Mantenimiento Aviones		339.126.752	3	0	0	0	1.568.450	1.568.450	1.568.450	1.568.450	2.376.202	2.376.202	2.376.202
Handling		208.693.386	3	0	0	0	965.200	965.200	965.200	965.200	1.462.278	1.462.278	1.462.278
Tasas Aeroportuarias y de Aeronavegación		129.764.433	3	0	0	0	603.250	603.250	603.250	603.250	909.399	909.399	909.399
<b>Total pagos</b>		<b>1.362.005.941</b>		<b>467.991</b>	<b>786.714</b>	<b>3.029.350</b>	<b>7.043.525</b>	<b>7.043.525</b>	<b>7.043.525</b>	<b>8.474.976</b>	<b>10.529.326</b>	<b>10.529.326</b>	<b>10.529.326</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>1.529.595.141</b>		<b>467.991</b>	<b>786.714</b>	<b>3.029.350</b>	<b>7.043.525</b>	<b>7.043.525</b>	<b>7.043.525</b>	<b>8.474.976</b>	<b>10.529.326</b>	<b>10.529.326</b>	<b>10.529.326</b>
IVA repercutido		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA soportado		36.938.540		4.468	65.005	63.272	216.795	216.795	216.795	221.045	298.635	298.635	298.635
<b>Pago de IVA</b>		<b>36.938.540</b>		<b>4.468</b>	<b>65.005</b>	<b>63.272</b>	<b>216.795</b>	<b>216.795</b>	<b>216.795</b>	<b>221.045</b>	<b>298.635</b>	<b>298.635</b>	<b>298.635</b>
<b>Liquidación de IVA</b>				<b>-4.468</b>	<b>-65.005</b>	<b>-63.272</b>	<b>-216.795</b>	<b>-216.795</b>	<b>-216.795</b>	<b>-221.045</b>	<b>-298.635</b>	<b>-298.635</b>	<b>-298.635</b>
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (1)				1.622.650	2.735.214	3.618.647	-1.169.953	-1.169.953	-1.169.953	1.723.492	-1.231.612	-1.231.612	-1.231.612
SALDO ANTERIOR (1)				3.250.000	4.872.650	7.607.863	11.226.511	10.056.558	8.886.605	7.716.653	9.440.145	8.208.533	6.976.921
<b>SALDO TESORERÍA 1</b>				<b>4.872.650</b>	<b>7.607.863</b>	<b>11.226.511</b>	<b>10.056.558</b>	<b>8.886.605</b>	<b>7.716.653</b>	<b>9.440.145</b>	<b>8.208.533</b>	<b>6.976.921</b>	<b>5.745.309</b>
Devolución préstamo inicial		2.000.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés préstamo inicial (15%)		1.200.000		0	0	0	0	0	300.000	0	0	0	300.000
Ampliación de capital				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos futuros				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución préstamo futuro		2.000.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses préstamos futuros (15%)		1.200.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (2)				1.622.650	2.735.214	3.618.647	-1.169.953	-1.169.953	-1.469.953	1.723.492	-1.231.612	-1.231.612	-1.531.612
SALDO ANTERIOR (2)				3.250.000	4.872.650	7.607.863	11.226.511	10.056.558	8.886.605	7.416.653	9.140.145	7.908.533	6.676.921
<b>SALDO TESORERÍA 2</b>				<b>4.872.650</b>	<b>7.607.863</b>	<b>11.226.511</b>	<b>10.056.558</b>	<b>8.886.605</b>	<b>7.416.653</b>	<b>9.140.145</b>	<b>7.908.533</b>	<b>6.676.921</b>	<b>5.145.309</b>
Impuesto de Sociedades			12				737.072			0			
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (3)				1.622.650	2.735.214	3.618.647	-1.907.024	-1.169.953	-1.469.953	1.723.492	-1.231.612	-1.231.612	-1.531.612
SALDO ANTERIOR (3)				3.250.000	4.872.650	7.607.863	11.226.511	9.319.486	8.149.534	6.679.581	8.403.073	7.171.461	5.939.849
<b>SALDO TESORERÍA 3</b>				<b>4.872.650</b>	<b>7.607.863</b>	<b>11.226.511</b>	<b>9.319.486</b>	<b>8.149.534</b>	<b>6.679.581</b>	<b>8.403.073</b>	<b>7.171.461</b>	<b>5.939.849</b>	<b>4.408.237</b>

Tabla 40: Previsión de tesorería trimestral para los 10 primeros trimestres

## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

Concepto		TOTAL	Pago (meses)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024+
<b>A) SALDO INICIAL</b>		<b>3.250.000</b>										
Capital desembolsado (25%)		1.250.000										
Préstamos iniciales (a 5 años)		2.000.000										
<b>B) COBROS</b>												
Cobros Billetes Economy		1.365.150.501	0	54.971.994	80.070.008	95.205.527	123.814.788	152.314.476	195.181.481	266.787.061	341.870.944	0
Cobros Billetes Premium (Agencias)		179.103.415	3	6.395.678	9.572.977	11.819.994	15.032.117	18.822.481	24.123.623	32.836.280	42.999.222	11.394.896
Ancillaries		93.802.012	0	3.295.347	4.941.864	6.049.919	8.100.869	10.274.631	13.574.868	19.131.091	25.276.753	0
Subvenciones		1.270.404	12	32.119	55.118	78.736	91.815	117.104	142.078	179.563	242.071	305.947
<b>Total cobros</b>		<b>1.639.326.332</b>		<b>64.695.138</b>	<b>94.639.966</b>	<b>113.154.176</b>	<b>147.039.589</b>	<b>181.528.692</b>	<b>233.022.050</b>	<b>318.933.995</b>	<b>410.388.990</b>	<b>11.700.843</b>
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>1.643.076.332</b>		<b>64.695.138</b>	<b>94.639.966</b>	<b>113.154.176</b>	<b>147.039.589</b>	<b>181.528.692</b>	<b>233.022.050</b>	<b>318.933.995</b>	<b>410.388.990</b>	<b>11.700.843</b>
<b>C) PAGOS</b>												
Gastos de constitución		27.200	0									
Alquiler oficinas centrales		571.853	0	53.157	53.699	54.252	54.817	55.393	55.981	56.581	57.194	0
Alquiler oficina aeropuerto (ticket office)		114.371	0	10.631	10.740	10.850	10.963	11.079	11.196	11.316	11.439	0
Reparaciones y conservación		68.622	3	6.363	6.428	6.494	6.561	6.630	6.700	6.772	6.845	1.716
Servicios de profesionales independientes (KPMG, IT)		2.762.377	3	242.752	250.127	257.752	265.636	273.790	282.223	290.946	299.971	75.562
Transportes		71.937	3	6.322	6.514	6.712	6.918	7.130	7.350	7.577	7.812	1.968
Primas de seguros		1.304.334	12	36.557	60.934	85.317	97.514	121.905	146.302	182.896	243.887	304.891
Servicios bancarios y similares		35.968	0	3.184	3.281	3.381	3.485	3.592	3.702	3.817	3.935	0
Publicidad, marketing y RRPP		18.784.784	3	1.304.683	1.449.758	1.611.127	1.790.640	1.990.358	2.212.582	2.459.874	2.735.095	701.423
Suministros		119.895	3	10.536	10.856	11.187	11.529	11.883	12.249	12.628	13.020	3.280
Comunicaciones, tecnología y mobiliario		207.060	0	0	40.311	0	0	64.590	0	0	82.359	0
Otros Proveedores externos (Call Center)		822.703	3	73.837	76.080	78.400	80.798	83.278	85.843	88.496	91.241	22.983
Otros Servicios (gastos de viaje, formación...)		69.437	3	6.168	6.231	6.296	6.362	6.429	6.498	6.568	6.586	1.647
Sueldos y Salarios de personal contratado		38.742.511	0	2.082.062	2.739.141	3.172.080	3.856.972	4.399.182	5.138.902	6.358.106	7.578.002	0
Seguridad Social de personal contratado		2.130.838	0	114.513	150.653	174.464	212.133	241.955	282.640	349.696	416.790	0
Leasing aeronaves		186.180.000	3	7.830.000	11.310.000	13.485.000	16.530.000	20.010.000	24.795.000	32.625.000	41.325.000	10.875.000
Combustible		599.996.680	0	25.137.419	36.075.803	42.264.494	54.156.905	66.619.853	85.365.565	116.678.526	149.510.219	0

## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

Mantenimiento Aviones		339.126.752	3	14.258.387	20.597.451	24.560.891	30.110.009	36.452.679	45.174.344	59.446.223	75.306.437	19.817.926
Handling		208.693.386	3	8.774.392	12.675.354	15.114.395	18.529.237	22.432.418	27.799.596	36.582.291	46.342.422	12.195.647
Tasas Aeroportuarias y de Aeronavegación		129.764.433	3	5.456.622	7.882.173	9.398.436	11.521.261	13.947.506	17.283.686	22.742.903	28.809.195	7.581.452
<b>Total pagos</b>		<b>1.362.005.941</b>		<b>65.407.586</b>	<b>93.405.535</b>	<b>110.301.527</b>	<b>137.251.741</b>	<b>166.739.650</b>	<b>208.670.359</b>	<b>277.910.217</b>	<b>352.847.449</b>	<b>51.583.493</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>1.529.595.141</b>		<b>65.407.586</b>	<b>93.405.535</b>	<b>110.301.527</b>	<b>137.251.741</b>	<b>166.739.650</b>	<b>208.670.359</b>	<b>277.910.217</b>	<b>352.847.449</b>	<b>51.583.493</b>
IVA repercutido		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA soportado		36.938.540		1.676.676	2.324.294	2.732.343	3.300.804	3.962.431	4.833.837	6.256.015	7.854.078	2.097.982
<b>Pago de IVA</b>		<b>36.938.540</b>		<b>1.676.676</b>	<b>2.324.294</b>	<b>2.732.343</b>	<b>3.300.804</b>	<b>3.962.431</b>	<b>4.833.837</b>	<b>6.256.015</b>	<b>7.854.078</b>	<b>2.097.982</b>
<b>Liquidación de IVA</b>				<b>-1.676.676</b>	<b>-2.324.294</b>	<b>-2.732.343</b>	<b>-3.300.804</b>	<b>-3.962.431</b>	<b>-4.833.837</b>	<b>-6.256.015</b>	<b>-7.854.078</b>	<b>-2.097.982</b>
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (1)				-712.448	1.234.432	2.852.648	9.787.848	14.789.042	24.351.691	41.023.778	57.541.541	-39.882.650
SALDO ANTERIOR (1)				5.745.309	5.032.861	6.267.293	9.119.941	18.907.789	33.696.831	58.048.522	99.072.300	156.613.842
<b>SALDO TESORERÍA 1</b>				<b>5.032.861</b>	<b>6.267.293</b>	<b>9.119.941</b>	<b>18.907.789</b>	<b>33.696.831</b>	<b>58.048.522</b>	<b>99.072.300</b>	<b>156.613.842</b>	<b>116.731.191</b>
Devolución préstamo inicial		2.000.000		0	2.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Interés préstamo inicial (15%)		1.200.000		300.000	300.000	0	0	0	0	0	0	0
Ampliación de capital				0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos futuros				2.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución préstamo futuro		2.000.000		0	0	0	0	2.000.000	0	0	0	0
Intereses préstamos futuros (15%)		1.200.000		0	300.000	300.000	300.000	300.000	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (2)				987.552	-1.365.568	2.552.648	9.487.848	12.489.042	24.351.691	41.023.778	57.541.541	-39.882.650
SALDO ANTERIOR (2)				5.145.309	6.132.861	4.767.293	7.319.941	16.807.789	29.296.831	53.648.522	94.672.300	152.213.842
<b>SALDO TESORERÍA 2</b>				<b>6.132.861</b>	<b>4.767.293</b>	<b>7.319.941</b>	<b>16.807.789</b>	<b>29.296.831</b>	<b>53.648.522</b>	<b>94.672.300</b>	<b>152.213.842</b>	<b>112.331.191</b>
Impuesto de Sociedades			12	0	0	0	1.800.270	5.717.464	11.370.192	8.433.343	13.003.143	18.354.134
TOTAL ENTRADAS-SALIDAS (3)				987.552	-1.365.568	2.552.648	7.687.578	6.771.578	12.981.499	32.590.436	44.538.398	-58.236.785
SALDO ANTERIOR (3)				4.408.237	5.395.789	4.030.221	6.582.869	14.270.448	21.042.025	34.023.524	66.613.960	111.152.358
<b>SALDO TESORERÍA 3</b>				<b>5.395.789</b>	<b>4.030.221</b>	<b>6.582.869</b>	<b>14.270.448</b>	<b>21.042.025</b>	<b>34.023.524</b>	<b>66.613.960</b>	<b>111.152.358</b>	<b>52.915.574</b>

Tabla 41: Previsión de tesorería anualizada desde 2017 a 2024+

### 3.8.6. Cuenta de resultados previsional

Como era de esperar, en los dos primeros años de explotación (2015 y 2016) se registran pérdidas totales de alrededor de 5,5 millones de € en total, lo cual es normal ya que en este periodo tienen lugar las inversiones iniciales y los ingresos por ventas y los factores de ocupación de los vuelos son menores.

En los siguientes años, de 2017 a 2020, la Empresa ya empieza a obtener beneficios positivos. Sin embargo, no es hasta el año 2021 cuando la Empresa obtiene un Beneficio Neto creciente como puede apreciarse en la figura 73.

Concepto	TOTAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	1.639.326.332	4.548.914	23.515.086	37.222.976	65.474.080	95.470.703	113.647.221	147.975.597	182.513.547	234.506.622	321.418.360	413.033.227
Gastos de explotación	1.362.005.941	1.573.428	25.066.231	37.455.862	61.673.880	86.544.248	99.848.854	125.702.509	152.064.303	191.334.191	256.813.197	323.929.238
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>277.320.391</b>	<b>2.975.486</b>	<b>-1.551.145</b>	<b>-232.887</b>	<b>3.800.200</b>	<b>8.926.454</b>	<b>13.798.367</b>	<b>22.273.087</b>	<b>30.449.244</b>	<b>43.172.431</b>	<b>64.605.162</b>	<b>89.103.990</b>
Amortizaciones	11.474.856	27.200	215.400	326.400	541.800	744.237	862.074	1.084.311	1.274.330	1.609.060	2.152.590	2.637.453
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>265.845.535</b>	<b>2.948.286</b>	<b>-1.766.545</b>	<b>-559.287</b>	<b>3.258.400</b>	<b>8.182.217</b>	<b>12.936.293</b>	<b>21.188.776</b>	<b>29.174.914</b>	<b>41.563.371</b>	<b>62.452.572</b>	<b>86.466.537</b>
Gastos financieros	58.254.000	0	1.344.000	1.866.000	2.910.000	4.254.000	4.476.000	5.520.000	6.564.000	7.830.000	10.440.000	13.050.000
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>207.591.535</b>	<b>2.948.286</b>	<b>-3.110.545</b>	<b>-2.425.287</b>	<b>348.400</b>	<b>3.928.217</b>	<b>8.460.293</b>	<b>15.668.776</b>	<b>22.610.914</b>	<b>33.733.371</b>	<b>52.012.572</b>	<b>73.416.537</b>
Impuesto sociedades (25%)	59.415.617	737.072	0	0	0	0	1.800.270	5.717.464	11.370.192	8.433.343	13.003.143	18.354.134
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>148.175.918</b>	<b>2.211.215</b>	<b>-3.110.545</b>	<b>-2.425.287</b>	<b>348.400</b>	<b>3.928.217</b>	<b>6.660.023</b>	<b>9.951.312</b>	<b>11.240.722</b>	<b>25.300.028</b>	<b>39.009.429</b>	<b>55.062.403</b>

Tabla 42: Cuenta de resultados previsional

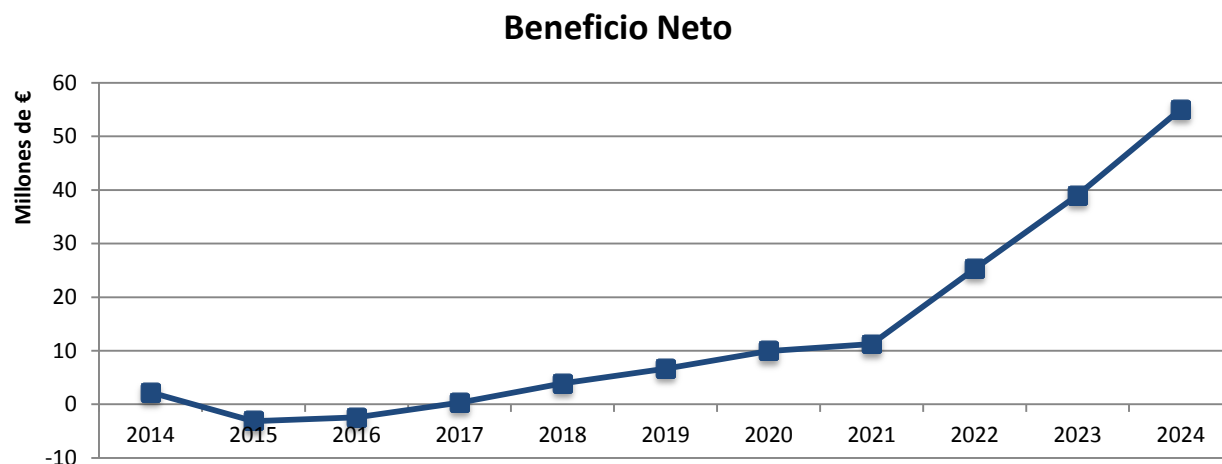


Figura 73: Evolución del Beneficio Neto de la compañía

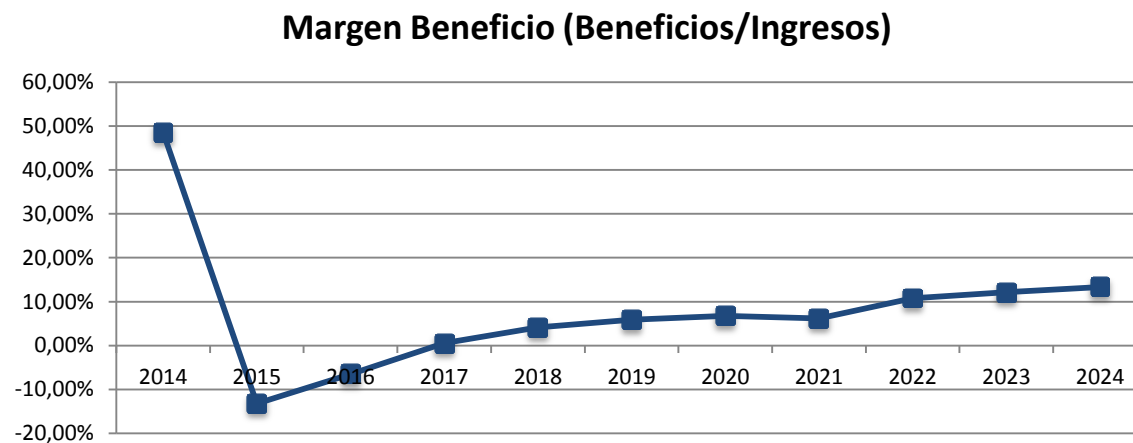


Figura 74: Evolución del Margen de Beneficios de la compañía



### 3.8.7. Balance de situación previsional

El balance de situación es una imagen de la situación de la empresa al finalizar cada año fiscal. Para hacer el balance entre Activo y Pasivo se han tenido en cuenta ciertas consideraciones:

- En el inmovilizado material se agrupa el inmovilizado de equipamientos (compra de ordenadores y mobiliario cada 3 años) y el inmovilizado de las aeronaves. Se ha considerado que sólo se cuenta como activo el 60% del precio del *leasing* mensual, mientras que el resto corresponden a gastos financieros (30% en intereses) más los beneficios de la empresa arrendadora (10% restante)
- El inmovilizado inmaterial consta de los gastos de constitución, el registro de marca y el registro del dominio de la web
- En cuanto a los clientes y deudores, se considera la cuarta parte de los ingresos que provienen del canal indirecto ya que son los 3 meses de rigor que existen para recibir el cobro
- Como el capital social es invariante, las reservas son negativas en los años en que la empresa registre pérdidas
- Las deudas a largo plazo corresponden a las deudas a devolver un año posterior al cierre del mismo (préstamos bancarios, *leasing* de aviones...) mientras que las deudas a corto corresponden a las que se han de devolver el año siguiente

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo No Corriente</b>	<b>19.800</b>	<b>1.892.400</b>	<b>4.698.000</b>	<b>9.376.200</b>	<b>15.980.274</b>	<b>23.470.200</b>	<b>32.825.889</b>	<b>44.144.149</b>	<b>58.195.089</b>	<b>76.922.498</b>	<b>100.467.404</b>
Inmovilizado Material	19.800	2.107.800	5.239.800	10.459.800	17.808.111	26.160.111	36.600.111	49.192.702	64.852.702	85.732.702	111.915.060
Inmovilizado Inmaterial	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200	27.200
Amortización	-27.200	-242.600	-569.000	-1.110.800	-1.855.037	-2.717.111	-3.801.422	-5.075.752	-6.684.813	-8.837.403	-11.474.856
<b>Activo Corriente</b>	<b>8.040.037</b>	<b>9.431.666</b>	<b>8.797.090</b>	<b>13.069.410</b>	<b>15.297.717</b>	<b>20.187.830</b>	<b>32.040.283</b>	<b>43.277.788</b>	<b>62.830.634</b>	<b>106.152.497</b>	<b>162.317.342</b>
Existencias	69.600	104.400	261.000	522.000	887.400	1.305.000	1.827.000	2.453.400	3.236.400	4.280.400	5.585.400
Clientes y otros deudores	362.574	2.647.685	4.127.852	7.151.620	10.380.096	12.299.960	15.942.835	19.782.362	25.570.710	35.258.137	45.579.583
Tesorería	7.607.863	6.679.581	4.408.237	5.395.789	4.030.221	6.582.869	14.270.448	21.042.025	34.023.524	66.613.960	111.152.358
<b>Total activo</b>	<b>8.059.837</b>	<b>11.324.066</b>	<b>13.495.090</b>	<b>22.445.610</b>	<b>31.277.991</b>	<b>43.658.030</b>	<b>64.866.172</b>	<b>87.421.937</b>	<b>121.025.723</b>	<b>183.074.995</b>	<b>262.784.746</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>											
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>5.902.999</b>	<b>4.424.876</b>	<b>1.789.220</b>	<b>873.661</b>	<b>2.629.099</b>	<b>4.380.339</b>	<b>12.823.704</b>	<b>22.418.281</b>	<b>36.686.728</b>	<b>71.289.018</b>	<b>118.141.615</b>
Fondos propios	5.897.940	4.404.080	1.757.102	818.543	2.550.363	4.288.524	12.706.601	22.276.203	36.507.165	71.046.947	117.835.668

## Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África

Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reservas	897.940	-595.920	-3.242.898	-4.181.457	-2.449.637	-711.476	7.706.601	17.276.203	31.507.165	66.046.947	112.835.668
Resultados del ejercicio	2.211.215	-3.110.545	-2.425.287	348.400	3.928.217	6.660.023	9.951.312	11.240.722	25.300.028	39.009.429	55.062.403
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>5.059</b>	<b>20.796</b>	<b>32.119</b>	<b>55.118</b>	<b>78.736</b>	<b>91.815</b>	<b>117.104</b>	<b>142.078</b>	<b>179.563</b>	<b>242.071</b>	<b>305.947</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.879.200</b>	<b>5.698.000</b>	<b>12.396.000</b>	<b>16.973.200</b>	<b>24.490.000</b>	<b>33.886.000</b>	<b>44.161.200</b>	<b>58.255.200</b>	<b>77.047.200</b>	<b>100.537.200</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>2.879.200</b>	<b>5.698.000</b>	<b>12.396.000</b>	<b>16.973.200</b>	<b>24.490.000</b>	<b>33.886.000</b>	<b>44.161.200</b>	<b>58.255.200</b>	<b>77.047.200</b>	<b>100.537.200</b>
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	0	0	0	0
Deudas a largo plazo por leasing	0	1.879.200	4.698.000	9.396.000	15.973.200	23.490.000	32.886.000	44.161.200	58.255.200	77.047.200	100.537.200
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.156.838</b>	<b>4.019.991</b>	<b>6.007.869</b>	<b>9.175.948</b>	<b>11.675.692</b>	<b>14.787.691</b>	<b>18.156.468</b>	<b>20.842.456</b>	<b>26.083.795</b>	<b>34.738.777</b>	<b>44.105.931</b>
<b>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Proveedores	156.838	3.019.991	5.007.869	8.175.948	10.675.692	13.787.691	17.156.468	20.842.456	26.083.795	34.738.777	44.105.931
<b>Total pasivo</b>	<b>8.059.837</b>	<b>11.324.066</b>	<b>13.495.090</b>	<b>22.445.610</b>	<b>31.277.991</b>	<b>43.658.030</b>	<b>64.866.172</b>	<b>87.421.937</b>	<b>121.025.723</b>	<b>183.074.995</b>	<b>262.784.746</b>

**Tabla 43: Balance de situación previsional**

### 3.8.8. Análisis de ratios

Los ratios económicos y financieros son indicadores que miden la situación económica y financiera de la Empresa en un momento determinado y sirven para compararlos con los de otras empresas del sector.

La importancia de los ratios está en tendencia de los mismos. Un ratio es un valor que por sí sólo no significa mucho, lo relevante es la tendencia de su valor en el tiempo, es decir su evolución futura.

Hay diferentes tipos de ratios, pero para este Proyecto se han elegido los más significativos desde el punto de vista de la liquidez, de la actividad, de la gestión, del endeudamiento y de la rentabilidad.

#### 3.8.8.1. Ratios de liquidez

##### Fondo de maniobra

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Este ratio mide la capacidad de liquidez del Activo Corriente para hacer frente al pago del Pasivo Corriente, es decir, a compromiso de pagos a corto plazo. Debe ser siempre mayor que cero (0).

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5.411.676	2.789.220	3.893.461	3.622.025	5.400.139	13.883.815	22.435.332	36.746.840	71.413.720	118.211.411

Tabla 44: Fondo de maniobra

##### Ratio de liquidez

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio mide, al igual que el Fondo de Maniobra, la capacidad de la empresa de cumplir sus compromisos de pago a corto plazo. Cuanto mayor sea mejor, pero es importante que no sea menor de 1,5 (mejor cercano a 2,0)

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2,3	1,5	1,4	1,3	1,4	1,8	2,1	2,4	3,1	3,7

Tabla 45: Ratio de liquidez

En los años 2017 a 2019, este ratio es menor que 1,5 pero no se producen tensiones de Tesorería como se puede ver en el apartado de 3.8.5-Previsión de tesorería.

### Ratio de tesorería

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio mide la capacidad de la empresa de hacer frente a los pagos comprometidos a corto plazo.

Es igual al ratio anterior pero deduciendo del Activo Corriente el importe de las Existencias, ya que estas tienen una velocidad menor para convertirse en liquidez (dinero). Este ratio debe ser siempre mayor que 1.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2,3	1,4	1,4	1,2	1,3	1,7	2,0	2,3	2,9	3,6

Tabla 46: Ratio de tesorería

### 3.8.8.2. Ratios de la actividad

#### Rotación del activo no corriente

$$\text{Ratio de rotación del activo no corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no corriente}}$$

Este ratio mide la optimización del Activo no Corriente sobre las ventas. Cuantas más rotaciones de las Ventas sobre el Activo no Corriente, mejor.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12	8	7	6	5	5	4	4	4	4

Tabla 47: Ratio de rotación del activo no corriente

En la tabla se comprueba que a largo plazo este ratio se estabiliza en el valor de 4 rotaciones, es decir a lo largo de un año las Ventas que se generan son 4 veces más el Activo no Corriente.

### Rotación del activo corriente

$$\text{Ratio de rotación del activo corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

Este ratio mide la optimización del Activo Corriente sobre las Ventas. Cuantas más rotaciones de las Ventas sobre el Activo Corriente, mejor.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2	4	5	6	6	5	4	4	3	3

Tabla 48: Ratio de rotación del activo corriente

### 3.8.8.3. Ratios de gestión

#### Período medio de cobro

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Saldo medio acreedores}}{\text{Ventas}} \cdot 365$$

Este ratio mide los días que se tarda en cobrar de los Clientes. Cuanto menor sea mejor (significará cobrar pronto) para mejorar la Tesorería de la Empresa.

Los resultados obtenidos (en días) son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
41	40	40	40	40	39	40	40	40	40

Tabla 49: Período medio de cobro

#### Período medio de pago

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Saldo medio proveedores}}{\text{Ventas}} \cdot 365$$

Este ratio mide los días que se tarda en pagar a los Proveedores. Cuanto mayor sea mejor (significará pagar tarde) para mejorar la Tesorería de la Empresa. En este caso la Empresa se financia a través de los propios Proveedores.

En cualquier caso el Período medio de Pago debe de ser mayor que el Período medio de Cobro.

Los resultados obtenidos (en días) son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
47	49	46	41	44	42	42	41	39	39

Tabla 50: Período medio de pago

En esta empresa ambos períodos son muy similares, de manera que se paga al Proveedor cuando se cobra del Cliente.

### 3.8.8.4. Ratios de endeudamiento

#### Ratio de endeudamiento

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\left( \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo no corriente}} \right)}{\text{Total pasivo}}$$

Este ratio mide el volumen de deudas de la Empresa (Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente) frente a la autonomía financiera total, es decir su Pasivo total. Su valor óptimo es entre 0,4 y 0,6 pero depende de la Estructura Financiera de cada Empresa y según el tipo de negocio.

En esta empresa es singular, puesto que financia su principal Activo no Corriente (Aeronaves) con un Leasing a largo plazo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
0,61	0,87	0,96	0,92	0,90	0,80	0,74	0,70	0,61	0,55

Tabla 51: Ratio de endeudamiento

#### Ratio de calidad de la deuda

$$\text{Ratio de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Deudas totales}}$$

Este ratio nos indica el peso o porcentaje de la deuda a corto plazo sobre la Deuda total. Cuanto menor sea, mejor.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
0,58	0,51	0,43	0,41	0,38	0,35	0,32	0,31	0,31	0,30

Tabla 52: Ratio calidad de la deuda

### Ratio de endeudamiento activo

$$\text{Ratio de endeudamiento activo} = \frac{(\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente})}{\text{Activo corriente}} \cdot 100$$

Este ratio mide que parte o porcentaje del Activo total se ha financiado con recursos ajenos, es decir, con Pasivo a corto y a largo plazo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
61	87	96	92	90	80	74	70	61	55

Tabla 53: Ratio de endeudamiento activo

### 3.8.8.5. Ratios de rentabilidad

Se establecen dos Rentabilidades, la Rentabilidad del negocio o de la Empresa y la Rentabilidad Financiera del Accionista:

- Rentabilidad económica: ROA, VAN y TIR
- Rentabilidad financiera: ROE

#### Ratio de rentabilidad económica (ROA)

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo}} \cdot 100$$

Este ratio mide la rentabilidad de la Empresa o negocio, es decir, la rentabilidad del Activo. Permite conocer la capacidad del Activo de generar beneficios independientemente de la procedencia de los recursos financieros.

Los resultados obtenidos (en %) son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
-15,6	-4,1	14,5	26,2	29,6	32,7	33,4	34,3	34,1	32,9

Tabla 54: Ratio de rentabilidad económica (ROA)

Se comprueba que la rentabilidad de la Empresa a medio y largo plazo se estabiliza alrededor del 33%.

## Valor Actual Neto (VAN)

La inversión efectuada es:

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
4.500.000	1.250.000	1.250.000	2.000.000	-	-	-	-	-	-	-

**Tabla 55: Inversión inicial**

La tasa de descuento anual se supone de un 15 %, valor similar a la tasa o interés bancario de Ghana (coste del dinero en este país)

Los Cash Flows anuales (Proyecto de Inversión) independientes de cómo se financia la Empresa (Proyecto de Financiación) y del Efecto Fiscal (Impuesto de Sociedades) son:

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3.107.863	-2.185.211	-4.787.344	-3.322.448	-2.419.568	-1.323.352	4.567.848	8.525.042	16.521.691	30.583.778	44.491.541

**Tabla 56: Cash Flows anuales**

Aplicando la tasa de descuento del 15% a la inversión inicial y a los Cash Flows:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión inicial	4.500.000	1.086.957	945.180	1.315.032	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flows	3.107.863	-1.900.183	-3.619.920	-2.184.563	-1.383.396	-657.940	1.974.807	3.204.879	5.400.970	8.693.819	10.997.629

**Tabla 57: Inversión inicial y Cash Flows anuales con el descuento de la tasa del 15%**

Resulta en total:

	TOTAL
Inversión inicial	7.847.169
Cash Flows	23.633.964

Finalmente, el VAN es la diferencia entre estos dos valores:

$$VAN = 15.786.796 \text{ €}$$

## Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por el que el VAN es cero (0). Para este proyecto la TIR es de:

$$TIR = 28,5\%$$

El TIR es mayor que el coste del capital (15%) y por lo tanto el diferencial con este último proporciona una rentabilidad muy aceptable para la compañía.



### Ratio de rentabilidad financiera (ROE)

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}} \cdot 100$$

Este ratio mide la capacidad de generar beneficio en la Empresa con la inversión que han hecho los Accionistas.

Los resultados obtenidos (en %) son los siguientes:

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
-70,6	-138,0	42,6	154,0	155,3	78,3	50,5	69,3	54,9	46,7

Tabla 58: Ratio de rentabilidad financiera (ROA)

### 3.8.9. Conclusiones del Plan Económico-Financiero

Del Plan Económico-Financiero en el período 2014-2024 para la Empresa resultan las siguientes conclusiones:

- Las Inversiones iniciales y las puntas de tesorería se financian con la aportación de 5.000.000 € de Capital, dos Préstamos bancarios de 2.000.000 € amortizables al cuarto año con un interés del 15% anual y la compra de aeronaves con un Leasing financiero. No hay financiación de Proveedores porque los pagos se efectúan con la misma demora en días que los cobros de los Clientes
- El ingreso por ventas parte de unas hipótesis y crecimientos del LF y de la IM muy conservadores. En el caso de la ocupación (LF) se ha supuesto un crecimiento nulo a partir del año 2021
- Los Costes de Explotación más importantes son el Combustible (44%) el mantenimiento de las aeronaves (25%), el Handling (15%) y las Tasas aeroportuarias (9%), y la estimación de estos costes tiene poca probabilidad de error pues tanto el precio del fuel como las Tasas son conocidas y el coste del mantenimiento de las aeronaves y del Handling son estimaciones contrastadas con experiencias anteriores
- La Cuenta de Resultados Previsional indica unas pérdidas los dos primeros años de explotación, tras los cuales la Empresa empieza a tener beneficios. Es a partir del año 2021 cuando se entra en una fase de beneficios crecientes que aseguran una buena rentabilidad del negocio durante los siguientes años
- Todos los ratios indican una buena salud económica y financiera de la Empresa y en particular la Tasa de rentabilidad o de retorno interna, que se sitúa en el 28,5% e indica que no solamente la Empresa es viable si no que además es rentable.

- El *payback time* o retorno de la inversión es de 5 años

El análisis indica que a partir del año 2024 la Empresa sigue generando más Beneficios Netos y aumenta la rentabilidad, pero se deja fuera el Objeto de Estudio de este Plan de Empresa.

## 3.9. Plan de Contingencias

El Plan de Contingencias tiene como misión evaluar o prever qué acciones tomar en caso de que los cálculos o predicciones no sean las deseadas, ya sea por hechos ajenos a la empresa o por distorsiones internas.

En este plan se hará primero un análisis de sensibilidad para estimar cuáles son las variaciones máximas que puede soportar el modelo para seguir siendo rentable. Seguidamente se plantearán acciones para poder intervenir y corregir el rumbo en caso que la empresa tenga problemas de rentabilidad, pero también se plantearán acciones en el caso optimista de que la aerolínea tenga picos de demanda que con el desarrollo habitual y cotidiano no pueda cubrir.

### 3.9.1. Análisis de sensibilidad

Se analiza la sensibilidad de la Rentabilidad Económica de la Empresa (TIR) a los posibles cambios futuros de distintos parámetros que afectan tanto a los ingresos como a los gastos de explotación.

#### 3.9.1.1. Sensibilidad a los ingresos

En cuanto a los ingresos por ventas de billetes los parámetros que más intervienen y más influencia tienen en el cálculo de los anteriores son el factor de ocupación (LF) y el ingreso medio (IM).

Como se quiere ver la sensibilidad a una caída de ingresos (ya que de lo contrario, se ha demostrado anteriormente que la empresa ya es rentable), para cada uno de ellos se suponen unos incrementos negativos que van del -1% al -5%. No se calculan incrementos menores ya que los valores iniciales supuestos ya están calculados del lado de la seguridad y por lo tanto son valores mínimos.

Las Tasas de Rentabilidad Internas (TIRs) a partir de los nuevos Cash Flow son las siguientes:

Parámetro	Sensibilidad	TIR
LF	-1%	23,0%
	-2%	17,2%
	-3%	11,1%
	-4%	4,6%
	-5%	-2,8%
IM	-1%	23,9%
	-2%	19,1%
	-3%	14,2%
	-4%	9,0%
	-5%	3,4%

Tabla 59: TIRs calculadas a partir de sensibilidades a los ingresos

Se observa una gran sensibilidad de la rentabilidad a una variación porcentual de estos dos parámetros.

En el caso del factor de ocupación (LF) y considerando una TIR mínima de un 15%, valor similar al coste del dinero (ver Plan Económico-Financiero apartado de Plan de Financiación) que es del 15%, se comprueba que la variación máxima que puede soportar el Proyecto es de una caída de 2,5% de la ocupación.

Se comprueba también que la variación máxima del IM que puede soportar la compañía es de un 3% aproximadamente.

Gráficamente se observa como la empresa es más sensible a una caída de la ocupación, es decir la demanda, que a una caída del ingreso medio por pasajero.

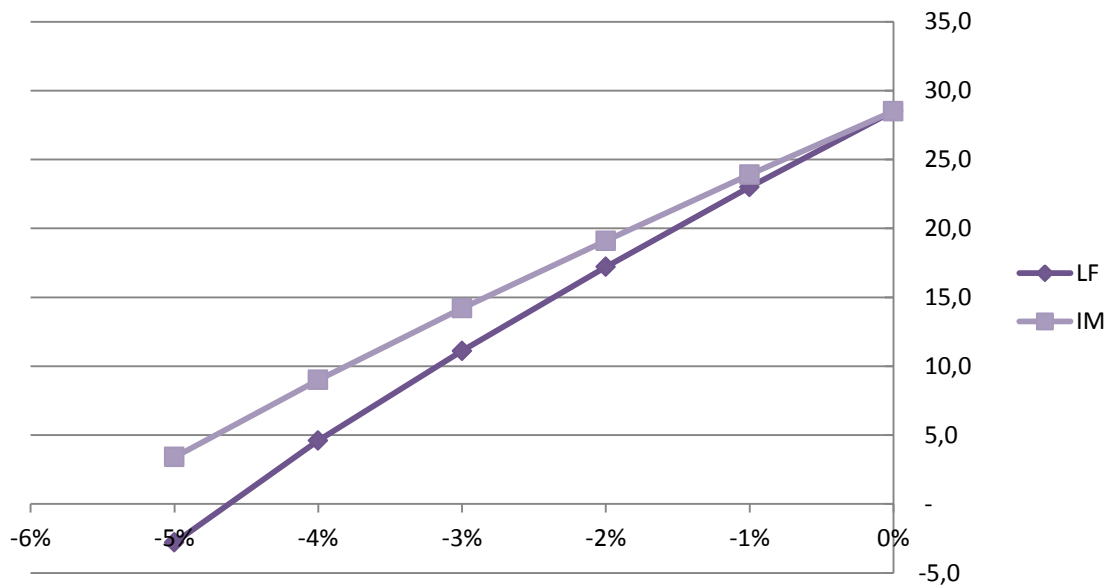


Figura 75: Evolución de la TIR en función de las variaciones del LF y del IM

### 3.9.1.2. Sensibilidad a los costes de explotación

En cuanto a los costes de explotación, los parámetros cuya variación no controla la Empresa y que más intervienen por su elevada participación o peso sobre el gasto total son el precio del combustible (FUEL) con un 44% y las tasas aeroportuarias (TASAS) con un 10%.

Sobre dichos parámetros la compañía no puede emprender acciones correctivas por no depender de ellas las posibles y futuras variaciones

Se supone para cada uno de estos costes unos incrementos positivos que van del 1% al 10% porque se entiende que no se producirán variaciones mayores que el 10% si se analizan las tendencias pasadas de estos parámetros.

Las Tasas de Rentabilidad Internas (TIRs) a partir de los nuevos Cash Flow son las siguientes:

Parámetro	Sensibilidad	TIR
<b>TASAS</b>	+5%	26,6%
	+10%	24,9%
<b>FUEL</b>	+2%	24,9%
	+4%	21,3%
	+6%	17,6%
	+8%	13,7%
	+10%	9,7%

Tabla 60: TIRs calculadas a partir de sensibilidades a los costes de explotación

La variación máxima permitida del precio del combustible, con tal de no afectar la viabilidad mínima de la compañía que se ha situado antes en un 15%, está entorno el 7-8%.

En cambio la sensibilidad al incremento de las Tasas es relativamente pequeña y no preocupa su variación.

Gráficamente se observa, también, como la empresa es más sensible a los aumentos del precio del fuel.

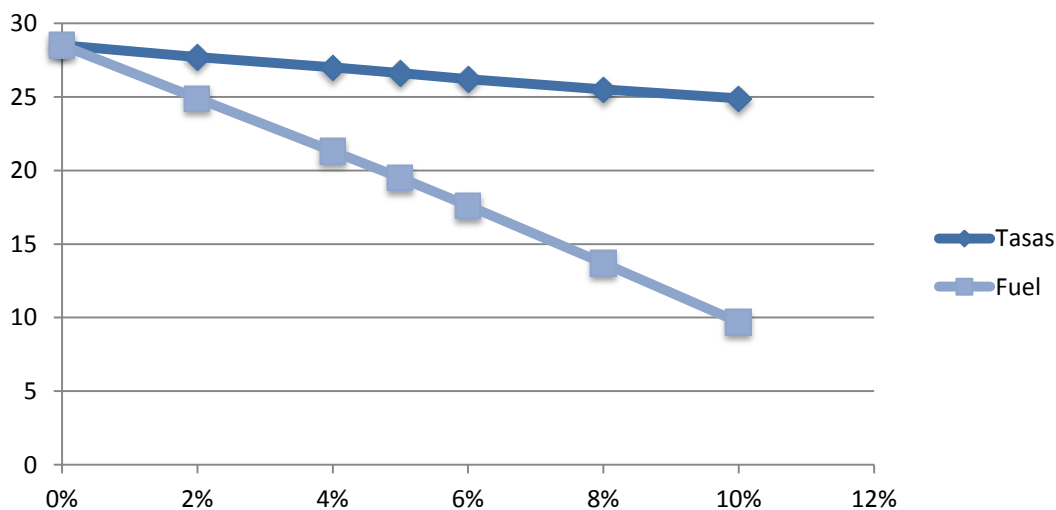


Figura 76: Evolución de la TIR en función de las variaciones de las tasas y del precio del fuel

### 3.9.1.3. Sensibilidad combinada

Se analizan también sumas de sensibilidades combinadas entre ingresos y costes.

Se combinan simultáneamente variaciones en distintos parámetros:

- Los que tengan más probabilidades de suceder sin que la empresa tenga un claro control de ellos: LF, FUEL y TASAS
- Los que tengan más efecto a la Rentabilidad del Proyecto: LF y FUEL

Se obtienen los valores máximos a partir de los cuales el TIR disminuye más del valor mínimo exigido del 15%.

Parámetro	Sensibilidad	TIR
LF	-1,5%	15,2%
FUEL	+2,0%	
TASAS	+3,0%	
LF	-1,5%	14,4%
FUEL	+3,0%	
TASAS	-	

Tabla 61: TIRs calculadas a partir de sensibilidades combinadas

Estas combinaciones suponen el umbral de rentabilidad del proyecto.

### 3.9.2. Planes de acción

Una vez analizada la sensibilidad del modelo económico de la empresa, es importante definir una serie de planes de acción ante distintos escenarios, tanto optimistas como pesimistas, para saber cómo actuar cuando la empresa sufra estas irregularidades.

#### 3.9.2.1. Escenario pesimista

Cuando salten las alarmas y se tengan que hacer correcciones con tal de no disminuir la rentabilidad, la empresa deberá seguir unas pautas contempladas en este plan de contingencias. El caso que se ocupa, que es el de considerar un escenario pesimista, puede ser consecuencia de varios factores:

- Controlables
  - Caída de la demanda
- Parcialmente controlables
  - Subida del precio del combustible
  - Subida de las tasas aeroportuarias
- Incontrolables
  - Siniestro total de un avión
  - Catástrofe natural
  - Guerra Civil/Inestabilidad política

#### Controlables

Si se ve que la tendencia de la demanda es de disminución constante y que existen muchas desviaciones con las estimadas inicialmente, seguramente será por precios demasiado caros, por poca demanda en la ruta o por desconocimiento de ella.

Se actuará de la siguiente forma:

- 1) Se analizarán cuáles son las rutas con la demanda más baja
- 2) Se bajarán los precios para estimular la compra de billetes en estas rutas

- 3) En caso de no tener un efecto notable, se hará un esfuerzo de marketing y publicidad, ya sea trabajando con agencias del destino en cuestión o por internet
- 4) Finalmente, si la ruta sigue sin funcionar, querrá decir que la demanda no es la suficiente como para rentabilizar la operativa

### Parcialmente controlables

Se distinguen dos casos:

- a) **Subida tasas aeroportuarias:** se hablará con las partes implicadas (Autoridades de Aviación Civil, Gobiernos o Aeropuertos) para negociar mejoras o pactar subvenciones a cambio de estas subida de tasas. En caso de subidas drásticas y de negativas en la negociación, se abandonarán las rutas menos rentables para la compañía
- b) **Subida del precio del combustible:** en caso de un aumento del precio del combustible, que es algo marcado por los mercados de valores, se intentará negociar rebajas con el proveedor. Paralelamente, se buscarán otros proveedores que ofrezcan precios o soluciones más idóneas para el desarrollo de la operación. En última instancia se subirán los precios de los billetes, acción que también deberá ser efectuada por la competencia si no quiere perder valor adquisitivo.

### Incontrolables

Ante fenómenos naturales catastróficos, como puede ser un terremoto, un huracán o un tsunami, la empresa no tendrá otra solución que recurrir al seguro para financiar todos los desperfectos.

En el caso de un accidente mortal o de un secuestro, hechos que supondrían una imagen de inseguridad de la aerolínea, se intentará ser lo más comprensivos posibles y durante un tiempo sacrificar la rentabilidad ofreciendo precios muy bajos para volver a estimular la demanda, que habrá sufrido una caída considerable.

#### 3.9.2.2. Escenario optimista

Un escenario que cualquier compañía querría hacer frente es una sobredemanda de los vuelos.

Si sucediera que puntualmente se necesitan aviones para cubrir ciertos picos de demanda, la empresa recurrirá a un *wet lease* con otra aerolínea (ver Plan de Operaciones apartado de Flota).

# 4.

## CONCLUSIONES

---

- Líneas futuras de trabajo
- *Conclusiones finales*





## 4.1. Líneas futuras de trabajo

---

El plan de empresa que se ha desarrollado para una aerolínea *lowcost* dedicada al tráfico regional e intercontinental en África se ha estudiado económicamente para un periodo de 10 años. Sin embargo, en un mundo tan cambiante como el de la aviación comercial, 10 años son muchos para estimar con exactitud lo que va a suceder. Por ejemplo, en el caso de que las tasas aeroportuarias bajasen considerablemente, otras aerolíneas entrarían a los mismos mercados que Akwaabair y probablemente se duplicaría la competencia. En este caso sería inevitable reducir los márgenes de beneficio para seguir conservando la demanda estimada, lo que supondría una variación drástica de los números calculados.

En definitiva, proyectar con concreción el camino de la empresa es difícil, pero sí que se pueden adoptar estrategias de crecimiento que pongan rumbo al futuro de la compañía. Estas estrategias son las líneas futuras de trabajo que debe gestionar la aerolínea, y pasan por prever lo que se va a hacer más allá del 2020 en términos de operativa (límite del plan de acción propuesto en el Plan de Operaciones del Plan de Empresa).

Las acciones de crecimiento que tendrá que pensar la aerolínea para ir acorde con la Visión de la compañía (ver apartado de Definición del Negocio del Plan de Empresa) pasan por:

- 1) Estudio de los países y regiones potenciales para abrir nuevas bases dentro del África Occidental
- 2) Estimación de la flota necesaria para cubrir la demanda potencial
- 3) Estudiar si con los próximos crecimientos es mejor seguir con un *leasing* de las aeronaves o es mejor adquirirlas
- 4) Negociaciones con otras aerolíneas para ampliar los acuerdos *interline* o de código compartido
- 5) Sondar y negociar con otros proveedores para seguir ahorrando en costes
- 6) Dependiendo de cómo evolucione la tesorería en los siguientes años, pensar en una ampliación de capital
- 7) Aprovechar la debilidad de algunas aerolíneas de la zona para ocupar su lugar en el mercado

Estas son algunas de las decisiones o de los estudios que deberá considerar Akwaabair de cara al futuro para seguir sobreviviendo en el mercado aéreo con márgenes aceptables.

## 4.2. Conclusiones finales

---

Este proyecto fin de carrera, titulado Estudio de las viabilidades de negocio de una LCC (Low Cost Carrier) en África, se ha estructurado en 3 bloques temáticos.

El primer bloque es un estudio de mercado estadístico, donde se cogen 18 indicadores económicos, sociales y políticos de cada país africano y se ponderan según su importancia y según una serie de criterios para conseguir una nota del 0 al 100, valor llamado *Market Potential Indicator* (MPI) que muestra el potencial de mercado del país. En otras palabras, la clasificación resultante refleja la riqueza y el posible éxito de realizar una inversión en el país. Este estudio se ha realizado porque la creación de una aerolínea es una inversión tan fuerte y arriesgada que se debe acertar el dónde y por qué debe hacerse en un país u otro. Los indicadores se han agrupado en 8 grupos distintos:

- 1) Tamaño de mercado
- 2) Crecimiento de mercado
- 3) Intensidad de mercado
- 4) Capacidad de consumo de mercado
- 5) Infraestructura comercial
- 6) Libertad económica
- 7) Receptividad de mercado
- 8) Riesgo del país

La clasificación final es la que se esperaba: dominio de Sudáfrica, la economía más avanzada del continente, seguida por los 5 países Mediterráneos septentrionales (Egipto, Argelia, Marruecos, Libia y Túnez). Les sigue de cerca Nigeria, el motor económico del África Occidental, además de Botsuana (socio económico de Sudáfrica) y las islas Mauricio (pequeña economía basada en el turismo de lujo). El Top10 lo completa el país elegido para ser la base de operaciones de la aerolínea, Ghana.

El estudio de mercado de este primer bloque ha demostrado que la riqueza de África está totalmente polarizada en el Sur y el Norte del continente, aunque es el Occidente la región que más emerge y más crecimiento potencial alberga, con Nigeria o Ghana como potencias económicas. Una curiosidad del estudio es que la clasificación final ha sido muy parecida a la que se ha obtenido sólo evaluando el riesgo del país. De cara a futuros estudios se podrá tomar directamente este valor para simplificar las tareas.

En el segundo bloque, titulado Modelos de negocio en la aviación comercial, se ha hecho un poco de literatura de los dos grandes modelos, el tradicional o *Full Service Carrier* (FSC) y el de bajo coste o *Low Cost Carrier* (LCC). Se han visto las diferencias entre los dos y se ha entendido porque las primeras están renunciando al corto radio en detrimento de las segundas, y porque las primeras se ven obligadas a crear subsidiarias con estructuras muy diferentes para poer

alimentar sus vuelos de largo radio. La razón principal son, como en toda la aeronáutica, los costes. Querer abarcarlo todo mezclando corto y largo radio es difícil, ya que crea desigualdades dentro la empresa y los costes se disparan.

Aparte de estos dos modelos, se ha visto también como en los últimos años ha nacido un modelo híbrido llamado aquí *lowcost premium*. Es una mezcla de los dos anteriores: coge la filosofía de costes estructurales bajos, aviones del mismo tipo y con alta utilización... pero le da una vuelta de tuerca e intenta aproximarse al modelo tradicional para abarcar el segmento *business* (que es el que durante el año mantiene estable la demanda) con separación de clases, volando a aeropuertos principales y vendiendo por el canal indirecto (agencias y grandes sistemas de distribución).

El tercer bloque es el más completo de todo el proyecto. En él se realiza un plan de empresa dividido en 7 planes distintos más dos de introductorios.

En los primeros se resume el plan entero y se define el negocio. Como se explica, la empresa se va a llamar Akwaabair y nace de la necesidad de cubrir el vacío que dejó Ghana Airways tras quebrar en 2004, la cual operaba vuelos regionales e internacionales. Al quedar el país huérfano de una aerolínea de bandera, la oportunidad de entrar en ese mercado es muy tentadora. Además, es un mercado que aún no ha sido penetrado por el *lowcost*, que tal y como se ha demostrado en Europa y Estados Unidos, siempre supone estimulaciones importantes de la demanda y si se hace bien, es un modelo de éxito para la compañía y sobre todo por el país.

Se ha realizado un Análisis de Mercado de Ghana, de la aviación comercial africana y ghanesa, y se ha comprobado que aún queda mucho trabajo por hacer en África en materia aeronáutica. Como dice el CEO de la *lowcost* Fastjet, Ed Winter, África aún vive en la década de los 80: proteccionismo, desarrollo de la red a base de convenios bilaterales entre países, inseguridad jurídica y fiscal, infraestructuras poca desarrolladas... Hace falta que las autoridades crean más en el sector, pues es clave para dinamizar todo el tejido económico del país. Otra decisión importante a nivel continental o al menos regional será la de poner en práctica la declaración de Yamoussoukro y empezar a desregularizar el mercado. Esto aportará competencia al sector y estimulará la demanda comercial de pasajeros y mercaderías.

Una conclusión que se extrae del Análisis de Mercado es que existe muy poca competencia en las rutas y en el caso de existir, tienden a ser aerolíneas tradicionales de otros países, con las que es más fácil competir en precios. En el caso de Akwaabair la única amenaza es Arik Air, dominadora del mercado doméstico y regional nigeriano, aunque con un modelo de costes mucho más elevado.

Se ha definido el perfil de cliente que busca la aerolínea a través de una segmentación de mercado. Analizando las tendencias del mercado, se ha observado como el mejor *target* a la hora de ofrecer vuelos regionales e internacionales era el perfil de pasajero de negocios (*business*) y el étnico o familiar. Entre los dos absorben el 98% de los motivos de viaje de cada consumidor.

Para diferenciarse de la competencia y crear un producto único y novedoso se ha elaborado un plan de marketing. Se ha creado una marca atractiva, alegre y muy integrada con los valores que representa África y los que quiere mostrar la compañía. Se ha visto como los colores corporativos marrón, amarillo y naranja encajan a la perfección con el segmento *business* y también el étnico.

Se han establecido estrategias y objetivos de *pricing*, entre los que consta un aumento anual del RASK o ingreso unitario por asiento kilómetro ofertado de la empresa. En cuanto a las estrategias de distribución, se ha asumido un modelo similar al de Vueling y la venta de los billetes se hará multicanal. Se venderá al 50% en los dos canales existentes, el directo (web y *call center*) y el indirecto (OTA, agencias y TTOO). La novedad de vender en agencias, que trabajan con grandes sistemas de distribución (GDS) como Amadeus o Sabre será la de aportar más mercado potencial *business* a la aerolínea. Finalmente se ha fijado la hoja de ruta a seguir en temas de promoción y publicidad. Lo más curioso es que se esponsorizará un equipo de fútbol, concretamente al mítico equipo de la capital ghanesa de Accra, llamado Hearts of Oak.

En la parte operacional, se ha elegido primero el tipo de flota que tendrá la compañía. Akwaabair pedirá un *dry leasing* de 2 Airbus A319 de 156 plazas cada uno. Con él se asegurará poder aterrizar a la mayoría de aeropuertos africanos y poder cubrir con creces la demanda de todas las rutas.

Se han establecido las rutas más viables técnica y económicamente para la aerolínea. Inicialmente se han considerado 7 rutas con origen o destino Accra, hacia 6 países distintos, 5 de ellos de la misma región. Una de las razones por las que se ha visto que algunas aerolíneas han desestimado operar el nicho de mercado que Akwaabair se dispone a operar son las elevadas tasas a los pasajeros, que están divididas según el tipo de vuelo (doméstico, regional e internacional). Akwaabair, como se venía comentando, intentará operar sólo vuelos regionales ya que las tasas aún son asumibles. En cambio, para los vuelos internacionales las tasas son plenamente abusivas y debe existir una demanda muy concreta para poder rentabilizar la operativa.

Se ha realizado también un pequeño *Business Plan* a 5 años (en términos de *network* y de planificación de flota), y se crecerá a razón del 20% anual, estableciendo nuevas bases operativas: en Kumasi (la 2ª ciudad de Ghana) y en Lagos (Nigeria). Se ha considerado prioritaria la entrada al mercado regional nigeriano, ya que a pesar de la incertidumbre política que puede presentar el país, su potencial demanda es importantísima (9º país más poblado del mundo con más de 168 millones de habitantes). Además, Lagos es el motor económico del oeste de África y se cree que un modelo *lowcost* como el que plantea Akwaabair podría encajar perfectamente y ser una opción viable.

Una futurible decisión que también se plantea en este *Business Plan* es establecer acuerdos de cooperación con otras aerolíneas más poderosas y con más poder de marca. Una de ellas y sin duda la que se deberá negociar primeramente es Emirates.

En cuanto a la organización de la empresa, Akwaabair ha seguido la estructura de aerolíneas con modelos similares y distribuirá la compañía en 5 Áreas: Dirección General, Corporativo, Comercial, Producción y Estrategia. Es la forma más compacta y global de las que se ha estudiado. De esta forma se suprimen departamentos o áreas redundantes y se premia la eficiencia y la productividad.

En temas legislativos se ha visto como la mejor forma para constituirse de forma legal es en Sociedad Anónima. Con niveles de facturación tan elevados la entrada de capital es obligada y esto sólo se puede conseguir constituyéndose de esa forma. El capital social será de 5.000.000 €, emitido en 100.000 acciones de 50 € cada una.

La normativa aeronáutica también es relevante para el desarrollo de la empresa bajo amparo legal y de forma segura. Se necesitará una *Air Carrier's Licence* (ACL) para certificar la gestión económica, un *Air Operator Certificate* (AOC) para acreditar que la operativa es segura y finalmente una Designación Internacional para poder operar los vuelos regionales e internacionales desde el país de registro.

Por último, se ha elaborado un plan Económico-Financiero para ver la viabilidad económica de la empresa, una vez vista la viabilidad técnica y operativa de la misma. Los resultados han sido favorables y muy prometedores, consiguiendo una Tasa de Retorno Interna (TIR) del 28,5%, superior al precio del dinero en Ghana, que se sitúa en torno al 15%.

La aviación comercial, pese a su gran importancia, es un sector con márgenes tan pequeños (alrededor del 3-5%) y con costes tan altos que hace que sea difícil invertir en ello. A pesar de esto, se ha visto como reduciendo los costes a la mínima instancia y externalizando todo lo posible se puede conseguir rentabilidades superiores, y en el caso de Akwaabair, en 10 años se conseguirá una TIR del 28,5%. Sin embargo, esta TIR es sensible a los ingresos y a los costes de la compañía. En el Plan de Contingencias se ha visto que el modelo es muy sensible a las variaciones del precio del combustible, el cual representa el 44% de los costes de la compañía. Si en el futuro los precios suben a ritmos superiores a los del IPC (alrededor del 15% también), se deberán tomar medidas, como aumentar los precios de los billetes o negociar otros proveedores de combustible.

En definitiva, este proyecto ha identificado una oportunidad de mercado viable, que si se sabe explotar y se hace con una gestión eficaz, puede ser un modelo de éxito en Ghana y en toda África.

Para finalizar, tal y como apuntan algunos expertos y como piensa el autor del proyecto...

## El siglo XXI es el siglo de África

## Glosario

---

**ACL:** Air Carrier's Licence

**AOC:** Air Operator Certificate

**ASK:** Available Seat Kilometers

**CASK:** Cost per Available Seat Kilometers

**EBIT:** Earnings Before Interests and Taxes

**IM:** Ingreso Medio

**LF:** Load Factor

**NMASK:** Net Margin per Available Seat Kilometer

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional

**RASK:** Revenue per Available Seat Kilometer

## Bibliografía

---

- [1] Welch, A. (2012). *Quality of Service Index*. InterVISITAS Consulting Group.
- [2] SH&E an ICF International Company. (2010). *Competitive Africa: Tourism Industry Research Phase II, Air Transport Sector Study*.
- [3] International Air Transport Association (IATA). (2012). *Vision 2050*.
- [4] Ades, D. & Jacque, L. (2003). *Determining Country Risk Premiums for Emerging Market Countries*. The Fletcher School.
- [5] Twining, L. (2010). *Sub-Saharan Africa Tourism Industry Research. Phase III Tour Operators Sector*. Africa Region's Finance and Private Sector Development Department (AFTFP). The World Bank.
- [6] Moores, V. (2010). *African pride: What's next for the African market?*
- [7] McKinsey&Company. (2010). *Lions on the move: The progress and potential of African economies*. McKinsey Global Institute.
- [8] Tamer, S. (1997). *Measuring The Potential Emerging Market: An Indexing Approach*. Business Horizons.
- [9] Pearce, B. (2014). *The Outlook for Commercial Air Transport*. IATA economics.
- [10] Economic Commission for Africa. (1999). *Decision Relating to the Implementation of the Yamoussoukro Declaration. Concerning the liberalization of Access to Air Transport Markets in Africa*. Economic and Social Council.
- [11] CAPA, Centre For Aviation. (2013). *Africa, Yearbook 2013*.
- [12] Pearce, B. (2013). *Airlines worldwide: The value they create and the challenges the face*. IATA economics.
- [13] Christie, I et al. (2013). *Tourism in Africa: Harnessing Tourism for Growth and Improved Livelihood*. The World Bank.
- [14] The World Bank. (2013). *Africa Development Indicators 2012-2013*.
- [15] The World Bank. (2011). *The little data book on Africa*.
- [16] Layard, R. (2008). *National Accounts of Well-being: bringing real wealth onto the balance sheet*. New Economics Foundation (NEF)
- [17] Organización de Aviación Civil Internacional. (Edición 2010). *Tarifas de Aeropuertos y de Servicios de Navegación Aérea*.
- [18] Ghana Health Service. (2010). *Occupational health and safety policy and guidelines for the health sector*.

[19] AIRBUS S.A.S. (2012). *A319 Aircraft Characteristics Airport and Maintenance Planning*.

[20] Santos, C. *Libertades del Aire*. Operaciones de Vuelo. International Virtual Aviation Organization (IVAO).