



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Nuevas estructuras en las compañías aéreas  
bandera. Caso Iberia.

New structures in the flag airlines. Case of Iberia.

Autor

**Andrés Bermejo García**

Directora

**Begoña Espinosa Martínez**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO DE ZARAGOZA

2017



## RESUMEN DEL CONTENIDO

Hoy en día, el transporte aéreo ha alcanzado unos límites insospechables 30 años atrás. El sector aéreo se ha convertido pieza clave en un turismo que en España ha alcanzado 75.3 millones de turistas en el año 2016.

Con el creciente aumento de aerolíneas "Low Cost", las empresas aeronáuticas tradicionales deben organizarse en nuevas estructuras aéreas para poder captar una creciente demanda proveniente de una globalización en la que el cliente, con mayor poder de decisión, valora otros factores a la hora de volar en una aerolínea.

**Palabras clave:** Compañías Aéreas, Low Cost, Filiales Aéreas Bandera, Iberia.

## ABSTRACT OF CONTENTS

Today, air transport has reached unsuspected limits 30 years ago. The air sector has become a key part of a tourism that in Spain has reached 75.3 million tourists in 2016.

With the increasing number of 'Low Cost' airlines, traditional aeronautical companies must organize themselves into new aerial structures in order to capture a growing demand from a globalization in which the customer, with greater decision-making power, values other factors when they choose an airline.

**Key Words:** Airlines, Low Cost, Subsidiaries Airlines, Iberia.

## INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION AL TRABAJO .....	6
1.1. JUSTIFICACION DE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO .....	6
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	6
1.3. ESTRUCTURA DEL PROYECTO .....	7
2. METODOLOGIA UTILIZADA.....	7
3. CONCEPTOS CLAVES A DESARROLLAR .....	8
4. MARCO TEORICO.....	9
4.1. Etapas que explican las nuevas estructuras aéreas .....	9
4.1.1. Comienzos de las aerolíneas bandera.....	10
4.1.2. Etapas anteriores a la liberalización aérea.....	10
4.1.3. Etapas posteriores a la liberalización aérea.....	10
4.2. LA LIBERALIZACION AEREA.....	11
4.2.1. Proceso de liberalización aérea en Estados Unidos.....	11
4.2.2. Liberalización aérea en Europa. ....	12
4.3. PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD Y PASAJEROS EN AEROLÍNEAS BANDERA .....	13
4.3.1. Diferencias existentes entre las aerolíneas “low cost” y las aerolíneas banderas... 14	
5. CREACION DE LAS NUEVAS FILIALES DE LAS AEROLINEAS BANDERA .....	16
5.1. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FILIALES BANDERA.....	17
5.2. COMPARACIÓN (AERONAVES) DE LAS NUEVAS FILIALES AÉREAS RESPECTO A LAS CBC TRADICIONALES.....	19
5.3. RESULTADOS EN TÉRMINOS DE PASAJEROS DE LA CREACIÓN DE LAS FILIALES DE LAS AEROLINEAS BANDERA .....	20
5.4. PORCENTAJE DE MERCADO QUE OCUPAN LAS NUEVAS FILIALES FRENTE A LAS CBC TRADICIONALES.....	22
6. IBERIA .....	23
6.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	23
6.2. INTEGRACIÓN EN LA ALIANZA ONE WORLD .....	25
6.3. CREACIÓN DEL GRUPO IAG .....	26
6.4. IBERIA EN LA ACTUALIDAD.....	27
7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	29
7.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES .....	29
7.2. DESCRIPCION DE LA MUESTRA.....	30
7.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	30
8. CONCLUSIONES .....	42

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	44
10. ANEXOS .....	49
Anexo 1: GUION ENCUESTA .....	49
Anexo 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	54

## 1. INTRODUCCION AL TRABAJO

### 1.1. JUSTIFICACION DE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

La voluntad de aumentar mis conocimientos acerca del sector aéreo ha sido el punto más importante que me ha llevado a desarrollar este proyecto, así como mi interés en conocer las nuevas estructuras aéreas que se han formado después de la liberalización aérea, hecho que afectó en gran medida al sector con la entrada de las aerolíneas "Low Cost".

Las soluciones que han surgido después de la liberalización por parte de las aerolíneas bandera han sido la creación de nuevas filiales de bajo coste con el objetivo de reducir la cuota de mercado de las aerolíneas de "Low Cost".

Además era esencial el análisis detallado de todas las épocas acontecidas de la aerolínea española Iberia, ya que los últimos años de esta han sido de una gran evolución por su entrada en las nuevas alianzas aéreas y valorando su nueva fusión con British Airways.

### 1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general del trabajo es presentar y analizar las nuevas estructuras aéreas acontecidas a partir de la liberalización aérea desde una perspectiva de las Aerolíneas Aéreas Bandera, que se materializa a través de los siguientes objetivos específicos:

- Explicar el proceso de liberalización aérea acontecido en Estados Unidos y Europa.
- Analizar la evolución de las compañías aéreas bandera durante el siglo XX hasta la irrupción de las nuevas aerolíneas, incluyendo las aerolíneas CBC.
- Determinar y explicar las nuevas filiales aéreas creadas por las Aerolíneas Bandera para hacer frente a la liberalización aérea y la entrada de las CBC.
- Explicar la creación y desarrollo de la compañía Iberia desde su origen hasta la unión en la alianza One World y la creación de IAG.
- Realizar un estudio apreciativo a la percepción o conocimiento que tienen los viajeros o potenciales usuarios de estas tipologías de compañías aéreas y la compañía aérea Iberia.

### 1.3. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Partiendo de esta introducción en la que se explican los objetivos del proyecto, se continúa con la metodología utilizada para encontrar la información plasmada en el trabajo y los conceptos importantes de desarrollar. Después de esto, se continúa con el marco teórico en el que serán desarrolladas las etapas que explican las nuevas estructuras aéreas, la liberalización aérea y las etapas posteriores a la liberalización, el proceso seguido para la liberalización aérea y por último la pérdida de competitividad y pasajeros por parte de las aerolíneas bandera, explicando las diferencias que existen entre aerolíneas bandera y aerolíneas “Low Cost”

En el siguiente apartado se explica la creación de las nuevas filiales de las aerolíneas bandera analizando las principales filiales bandera, la comparación de las nuevas filiales aéreas respecto a las CBC tradicionales, los resultados en términos de pasajeros de la creación de las filiales de las aerolíneas bandera y por último se analiza el porcentaje de mercado que ocupan las nuevas filiales frente a las CBC tradicionales.

A continuación se habla de la compañía aérea Iberia, partiendo de la historia de la compañía, pasando por su integración de la compañía en la alianza One World y la creación del grupo IAG para llegar al estado actual de la aerolínea española.

Posteriormente, y para dar cumplimiento a uno de los objetivos del trabajo, se plantea una encuesta con unos resultados, con la que podemos comprobar la opinión de los usuarios de las aerolíneas.

## 2. METODOLOGIA UTILIZADA

A continuación se describirá todos aquellos métodos y procedimientos para agrupar la información de la investigación llevada a cabo con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

La metodología utilizada se ha sustentado en dos puntos muy bien diferenciados. En primer lugar se ha utilizado una **revisión de fuentes secundarias** para realizar el marco teórico que engloba las etapas que explican las nuevas estructuras aéreas llevadas a cabo por las aerolíneas, la liberalización aérea y la pérdida de competitividad de las Aerolíneas Bandera. Toda la búsqueda de información se ha realizado por medio de recursos electrónicos, páginas webs, documentos académicos, artículos de prensa y libros de texto. Este análisis ha sido

necesario para conocer en profundidad todos los aspectos necesarios para entender las nuevas estructuras aéreas que las aerolíneas bandera explotan para mejorar su cuota de mercado.

En segundo lugar se ha realizado un análisis cuantitativo basada en una **encuesta** autoadministrada a través de Internet (correo electrónico, redes sociales) para poder lograr así una mayor cantidad de respuestas. Este tipo de recogida de información es muy útil, ya que permite un índice alto de respuestas ya que los encuestados disponen de más tiempo para la contestación de esta y pueden elegir el momento de realizarla.

### 3. CONCEPTOS CLAVES A DESARROLLAR

- **Hub** – Palabra característica en la aviación comercial en la que se denomina como el lugar físico, que son los aeropuertos, en las que las diferentes aerolíneas mantienen desde allí un centro de operaciones y conexiones con las diferentes rutas que dispone cada empresa aeronáutica. Los Hubs son esenciales para la organización de vuelos de ciudades o destinos secundarios de corto y medio radio al destino primario o principal para enlazarlo con destinos de largo radio (Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo, s.f).
- **IATA** – Organización comercial de carácter aéreo en la que casi la totalidad de las empresas aéreas forman parte creando métodos y herramientas para mejorar los procesos relacionados con el sector aéreo y reduciendo costes a las aerolíneas (Organización Mundial Del Comercio, s.f).
- **Aerolíneas Bandera** – Definida como la aerolínea más representativa en cierto modo del país de origen. La titularidad de la compañía puede ser privada o pública y en muchos casos es la compañía más grande en número de aeronaves (Palacin, 2011).
- **Handling** – En español, servicio de asistencia en tierra, es el conjunto de actividades realizadas durante la estancia de la aeronave en el aeropuerto, como puede ser la carga de combustible, la carga del equipaje, o la recogida o entrega de pasajeros durante el embarque o después de este. (Frutos, 2014).
- **Fast Track** – Proceso por el cual una persona con una determinada tarifa aérea, o bajo poder de una tarjeta de fidelización de una aerolínea, tiene la facilidad de realizar los controles de seguridad con mayor rapidez que los pasajeros comunes (One World, 2017).



- **CBC** – Siglas referentes a “Compañía de Bajo Coste” o también denominadas aerolíneas “Low Cost” (Instituto de estudios turísticos, 2011).
- **Embraer** – Empresa aeronáutica brasileña, fundada en 1969, siendo una de las compañías fabricantes de aeronaves más grandes del mundo. En números, Embraer, se expande por todo el mundo, alcanzando los 61 países y las 90 aerolíneas. Para el año 2015, fabricó 143 aeronaves entre aviación comercial y aviación ejecutiva (Embraer, s.f).
- **Upgrade** – Opción permitida por las aerolíneas aéreas para cambiar de clase en el trayecto de avión. Esta opción es utilizada para pasar de clase Turista a clase Business, y suele suceder tras el pago de un incremento del billete por parte del pasajero o por diversas cuestiones aéreas como el overbooking (Iberia, s.f).
- **Bombardier** – Empresa canadiense, fabricante de trenes y aviones, que emplea alrededor de 66.000 empleados convirtiéndose así en una de las empresas fabricantes de aeronaves más importante del mundo. Esta empresa está especializada en aeronaves de corto y medio radio y por su bajo coste. Por ello muchas compañías aéreas como Air Nostrum utiliza este tipo de aviones (Bombardier, 2017).
- **ATR** – Empresa aeronáutica europea afincada en Toulouse, nacida en 1981 llegando a 1.500 aviones vendidos. Caracterizados por sus aeronaves de hélices y su poco consumo, son muy utilizadas por trayectos de corto y medio radio (ATR, s.f).

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. Etapas que explican las nuevas estructuras aéreas

La aviación comercial como la conocemos hoy en día, ha sufrido una transformación importante, pasando de los aviones de guerra a pistón de los años 30 y 40, a los grandes reactores de más de 400 personas que hoy en día surcan los cielos congestionados de aviones.

La cabeza visible de la aviación comercial, han sido las aerolíneas que durante decenas de años han prestado sus servicios comerciales a sus clientes, a cambio de una contraprestación económica. Estas aerolíneas fueron denominadas Aerolíneas Bandera, ya que eran en muchos casos de propiedad estatal. Siguiendo el tiempo, y aumentando la demanda, se crean nuevas aerolíneas, en la que las antiguas empresas aeronáuticas tendrán que reconvertirse para no caer en el olvido (Vidal, 2008).

#### 4.1.1. Comienzos de las aerolíneas bandera

Debe remontarse a finales de la I Guerra Mundial en la que la aviación comercial, aunque con un reducido mercado, empieza a hacerse hueco en una nueva forma de transporte, si bien es para una clase elitista, es una revolución en el sector del transporte.

La creación de las aerolíneas que tenemos hoy en día viene impulsada por la creación de IATA (International Air Transport Association). Esta organización fue la encargada de crear acuerdos comerciales y una determinada organización aeronáutica, en aspectos relacionados con la seguridad, la regularidad de los vuelos y aspectos organizativos que hasta ese momento no existían.

El comienzo de la segunda guerra mundial supuso un retroceso en los planes de expansión aeronáutica ya que la totalidad de las potencias mundiales entraban en conflicto. Al acabar esta, los ganadores del conflicto, impulsaron la necesidad de la libre circulación aérea, por lo que la IATA desarrollo acuerdos entre las diferentes aerolíneas, además de precios y horarios.

Con el trascurso del tiempo, IATA fue ganando importancia como administradora, surgiendo más tarde acuerdos de importancia como el *Acuerdo de Transito de los Servicios Aéreos* y el *Convenio de Transporte Aéreo*. Gracias a este tipo de convenios surgieron resoluciones como la de poder sobrevolar otro país diferente sin peligro o la posibilidad de que una aeronave aterrice de emergencia en otro país al del origen o destino por algún problema mecánico (Vidal, 2008).

#### 4.1.2. Etapas anteriores a la liberalización aérea

Durante la etapa anterior a la liberalización aérea las aerolíneas tradicionales gozaban de una posición dominante. Estas aerolíneas en su mayoría públicas ejercían una presión sobre precios ya que eran las únicas empresas de transporte que tenían licencia para operar (Vidal, 2008).

#### 4.1.3. Etapas posteriores a la liberalización aérea

Esta etapa no surgió de la noche a la mañana, ya que la demanda creciente de vuelos tanto chárter como comerciales comenzó a revisar y cuestionar todos los acuerdos llevados a cabo por la IATA en los años anteriores que favorecía claramente a las compañías bandera.

Esta liberalización apareció con las nuevas compañías asiáticas ya que con sus precios bajos obligaron el descenso de los precios de las compañías occidentales (Vidal, 2008).

En 1978, el gobierno americano propuso una nueva negociación de los convenios aprobados en años anteriores. Esto produjo una nueva autorización por la que otras compañías aéreas diferentes a las aerolíneas banderas, pudiesen realizar esos mismos trayectos. En el caso de los países europeos la liberalización no llegó hasta 1980, completándose el proceso en 1984. A partir de aquí aparecieron nuevas aerolíneas a escena, las denominadas "Low Cost" como pueden ser Ryanair o Lauda Air, rompiendo el monopolio que poseían las grandes aerolíneas bandera (Vidal, 2008; Cuevas, 2010).

## 4.2. LA LIBERALIZACION AEREA

Podemos definir la liberalización aérea como el proceso en el cual todas las restricciones existentes referidas al control de horarios, a las restricciones en terceros países de aterrizajes y despegues de aeronaves y la desregulación de las restricciones de entrada que tenían compañías privadas ajenas a las denominadas banderas y que por lo tanto dominaban el mercado mundial aeronáutico.

### 4.2.1. Proceso de liberalización aérea en Estados Unidos

El país norteamericano fue el primer país del mundo en desregularizar su espacio aéreo. Aunque con pequeños atisbos de liberalización aérea como fue la Ley de Aviación Federal de 1958, no fue hasta 1978, en el gobierno de Jimmy Carter, en la que se crea la **AirlineDeregulationAct**. En este acta del gobierno americano dicta a la seguridad como máxima prioridad en el comercio aéreo, otro punto interesante del tratado en la necesidad de impulsar todos aquellos aeropuertos secundarios poco utilizados anteriormente (Méndez, 2016; Cuevas, 2010).

El punto más interesante y por el que la liberalización aérea se convirtió en un fenómeno global era la que se eliminaban las barreras de entrada que existían para la creación de nuevas aerolíneas, favoreciendo así la competencia entre estas y por lo tanto produciría una reducción de tarifas y precios. Además se apoyaría a estas nuevas aerolíneas como el fin de realizar una competencia justa con las grandes aerolíneas existentes (Méndez, 2016).

#### 4.2.2. Liberalización aérea en Europa.

La liberalización en Europa tardó más tiempo en llegar, ya que no fue hasta 1985 en la que países como Inglaterra y Holanda crearon tratados para crear facilidades para la llegada de nuevas compañías a esos países, aunque no fue secundado por la una gran parte de los países europeos. Hasta 1987 no se aplicó a totales efectos esta liberalización, creando en ese momento los "Paquetes de Liberalización" (Méndez, 2016).

Estos paquetes fueron creados para, siguiendo con el Airline Deregulation Act, una mejora de los derechos para la entrada de nuevas aerolíneas en el mercado aéreo europeo, relativo a frecuencias aéreas y precios, constituyeron un momento clave para la liberalización que conocemos hoy en día. Se llevan a cabo en tres fases:

- Primera fase (1987)

Esta primera fase, aun primeriza y limitada, en cierto modo se redujo el derecho que tenían los gobiernos para limitar las nuevas medidas tanto económicas como en el derecho a que un gobierno designe más de una aerolínea de su país para que realice actividades aeronáuticas tanto en vuelos internos como en vuelos internacionales (Méndez, 2016).

- Segunda fase (1990)

En esta segunda fase, con una mayor apertura, empieza a existir mayor facilidad en base a las tarifas aéreas. El punto más importante de esta segunda fase fue la capacidad de que cualquier aerolínea europea pudiese viajar a cualquier otro país de Europa tanto en pasajeros como en mercancías (Méndez, 2016).

- Tercera fase (1992)

Esta última fase fue la necesaria para completar el proceso de liberalización aérea en Europa que finalmente finalizaría en 1997; para ello es importante analizar la desaparición al mínimo del poder de los gobiernos europeos a la hora del proteccionismo que se ejercía hasta antes de la liberalización. Esto produjo una apertura de licencias para la creación de nuevas compañías aéreas, tarifas dinámicas de precios así como la pérdida de poder por parte de las aerolíneas bandera ya que no se podrían repartir el mercado europeo aeronáutico (Méndez, 2016; Bigne, Font y Andreu, 2000).

### 4.3. PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD Y PASAJEROS EN AEROLÍNEAS BANDERA

Está claro que la liberalización aérea tanto en Europa como en América supuso una apertura de un mercado que siempre había sido cerrado. La entrada de nuevas empresas aeronáuticas cambio radicalmente en como conocíamos anteriormente este mercado. Es importante conocer el momento político y económico que se establecía en los años 80 y 90, en la que se produjo una apertura de los mercados a la globalización, que traería una comunicación importante entre las diferentes partes del mundo.

Con el aumento de pasajeros y la reciente llegada de las nuevas aerolíneas, apareció una competencia no acaecida hasta ese momento produciendo una caída generalizada de precios. Esto supuso para las aerolíneas bandera un efecto adverso, ya que ahora tendrían que pelear por un mercado que antes disponían sin ninguna competencia.

La consecuencia más inmediata fue el trasvase de pasajeros entre las diferentes aerolíneas, debido a que muchos de estos clientes basaban su elección de aerolínea dependiendo del precio. Esta pérdida de competitividad de las aerolíneas bandera produjo en muchas de ellas una reestructuración interna e incluso la desaparición de éstas. Este es el caso de las aerolíneas norteamericanas Eastern, TWA y Pan American que tras la crisis (ayudada por la Guerra del Golfo y consecuentemente la Crisis del Petróleo) acontecida en la aviación americana con la llegada de la liberalización aérea en Estados Unidos desaparecieron.

La pérdida de competitividad de las aerolíneas banderas se enfocó en que los clientes ya no basaban su elección en características relacionadas con la comodidad o el servicio a bordo, sino que el precio se posicionaba como elemento fundamental a la hora de decantarse por una aerolínea u otra.

En Europa, y más concretamente en Inglaterra, los efectos de la liberalización aérea se hicieron notar con la entrada de nuevas empresas aeronáuticas, debido a que estas aerolíneas empezaron a aumentar sus clientes, si de manera inferior a la cuota de mercado de las aerolíneas ya establecidas, pero aun así logrando una reducción de precios y aumento de frecuencias.

Continuando en el viejo continente, esta liberalización mejoro los resultados de aerolíneas como Lufthansa o KLM en niveles de productividad y eficiencia, mientras que aerolíneas bandera como Iberia, Air France o Alitalia sufrieron un menor crecimiento debido a sus políticas más proteccionistas.

Respecto a España, Iberia definitivamente perdió el monopolio mantenido en nuestro país. Con la entrada de nuevas aerolíneas como Air Europa se produjo una bajada de precios generalizada hasta el año 1997. Esta bajada repercutió en la pérdida de la mitad de la cuota de mercado de Iberia, teniendo que realizar un acuerdo con otras aerolíneas españolas como Spanair para evitar un mayor trasvase de clientes y por lo tanto no perder una mayor cuota de mercado (Vidal, 2008; Méndez, 2016).

#### 4.3.1. Diferencias existentes entre las aerolíneas "low cost" y las aerolíneas banderas

Es importante conocer a nivel general las principales características generales existentes en las aerolíneas CBC y en las aerolíneas bandera. Por ello en la siguiente tabla se puede observar las principales características habituales en la aviación comercial, comparando ambos tipos de aerolíneas, además de un análisis detallado de las características presentadas.

**Tabla 1: Diferencias existentes entre las aerolíneas "Low Cost" y las aerolíneas banderas**

	LOW COST	AEROLINEAS BANDERA
Múltiples tarifas	X	X
Diferenciación en clases (Business y turista)	-	X
Trayectos europeos y transoceánicos.	X (Con excepciones)	X
Equipaje gratuito	-	X(Con excepciones)
Servicio alimenticio abordo gratuito	-	X
Utilización aeropuertos principales	X(Con excepciones)	X
Costes adicionales	X	X
Estandarización en el modelo de aviones	X (Con excepciones)	-
Seguridad reglamentaria	X	X

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en: (Machuca, 2016; Ryanair, 2017; Iberia, 2017; Emirates, 2017; Air Europa, 2017; Norwegian, 2017)

Analizando la tabla a partir de los datos consultados, se han extraído datos diversos. En el caso de las tarifas que aplican las aerolíneas, existen muchas similitudes entre las compañías bandera y las aerolíneas "Low Cost" ya que ambas varían sus tarifas según el sistema de cancelación y de cambio del billete que el cliente elige a la hora de no ir a un viaje o la franquicia de equipajes que el cliente desea contratar a la hora de realizar un viaje.

Respecto a la comodidad en término de clases, existen diferencias entre las dos tipos de aerolíneas. Es importante determinar las características de la clase Business y la clase Turista. En primer lugar la clase Business, incluye la zona VIP de los aeropuertos, unos asientos de mayor comodidad, un menú a bordo más completo, Fast – Track a la hora de facturación y una mayor franquicia de equipajes. En cuanto a la clase turista, suele incluir un menú a bordo más estandarizado y una franquicia de equipaje menor, además los asientos son menos confortables que en la clase Business.

En el caso de las "Low Cost", no existe diferenciación en las plazas que ocupan los pasajeros en su estancia en el avión, debido a que todos los asientos de estos aviones son iguales. Existen excepciones como es el caso de Norwegian y la nueva aerolínea LEVEL del grupo IAG en la que existen clases especiales como "Turista Premium", que incluye unas butacas superiores a las de turista (no llega a ser business) y mayor franquicia de equipaje.

Respecto a las aerolíneas bandera, existen varias clases a la hora de reservar un vuelo con esa aerolínea, distinguiendo normalmente entre clase Business y clase Turista. La primera, al ser más costosa, dispone de los privilegios anteriormente mencionados; además, aerolíneas de Oriente Medio, como Emirates, disponen de una clase Business superior, que incluye más privilegios como ducha durante el vuelo y bar a bordo.

Referente a la franquicia de equipajes permitidas y el servicio de comidas a bordo, las aerolíneas "Low Cost", en su tarifa más económica no permiten equipaje en bodega en ninguno de sus vuelos (se permite pagando un suplemento, o mejorando su tarifa (Norwegian)) solo permitiendo un equipaje de mano por persona. Respecto a la comida, suelen ofrecer alimentación a la venta. En el caso de las aerolíneas bandera (excluyendo sus filiales aéreas de bajo coste), incluyen en su franquicia de equipaje una maleta de hasta 23 kg por persona y suelen incluir una comida o snack dependiendo de los kilómetros recorridos.

En ambos tipos de aerolíneas, se abonan costes adicionales por aspectos como la contratación de mayor franquicia de equipaje, la reserva del número de asientos o la

contratación de un upgrade. En casos especiales como Ryanair, cobra a los clientes por la no impresión de sus tarjetas de embarque en los domicilios de los clientes.

De gran importancia para una gran mayoría de pasajeros, es el caso de la utilización de aeropuertos principales y secundarios. La mayoría de las aerolíneas "Low Cost" basan sus aeropuertos en zonas alejadas de la ciudad de destino, donde los costes de handling son más económicos que en los aeropuertos principales (más cerca de las ciudades), los costes operativos son menores y por lo tanto las tarifas para los clientes también. En muchos casos, debido a la falta de aeropuertos secundarios, las aerolíneas apuestan por los aeropuertos principales. Sobre las aerolíneas bandera, estas compañías siempre basan sus operaciones en los aeropuertos principales en destino.

Analizando modelos de aeronaves de ambos tipos de aerolíneas, las compañías CBC estandarizan sus operaciones en un modelo o dos de aeronaves, ya que así rebajan sus costes operativos como en el caso de Ryanair o Easy Jet. Esto es posible debido a que este tipo de aerolíneas basa su negocio en trayectos de corta y media distancia, por la que con un mismo modelo de aeronaves puede cubrir todos sus trayectos realizados.

Respecto a las aerolíneas Bandera, debido a que su mercado suele ser de corto, medio y largo radio necesitan una mayor variedad de aeronaves para poder cubrir toda la demanda que abarcan, por lo que sus activos aéreos suelen variar entre las cuatro empresas aeronáuticas más importantes del mundo: Airbus, Boeing, Embraer y Bombardier.

Por último, la seguridad aérea relacionada con ambos tipos de aerolíneas es primordial en uno de los transportes más utilizados en el mundo. En este caso, ambos tipos de compañía utilizan protocolos de seguridad muy estandarizados para todas las aerolíneas mundiales, por lo que apenas existen diferencias entre un tipo de compañías y otras.

## **5. CREACION DE LAS NUEVAS FILIALES DE LAS AEROLINEAS BANDERA**

Las aerolíneas bandera durante el transcurso de los años han intentado plantar cara a las aerolíneas de bajo coste, para impedir un trasvase de clientes sobre todo en los destinos de corto y medio radio, que es donde las aerolíneas de bajo coste tienen más poder, debido a los costes más reducidos, utilizando aeronaves de menor tamaño y menos tiempo de estacionamiento de los aviones.



La solución ha sido la creación de filiales, aprovechando la imagen de marca que tienen estas aerolíneas bandera, y así poder servir de enlace con otros destinos de largo radio, a un precio más económico, pudiendo así penetrar en el mercado “low cost” (Méndez, 2016).

Un punto importante, en el desarrollo de estas filiales, ha sido la creación de páginas webs de prestigio, pudiendo así competir con las páginas webs de las aerolíneas “low cost”, debido a que estas, basan sus ventas en sus páginas webs ya que no disponen de ventas físicas de billetes (Lobo y García, 2008).

## 5.1. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FILIALES BANDERA

En este apartado se describen las filiales creadas por las aerolíneas bandera con el propósito de servir un servicio de corto y medio radio a un precio más económico del acaecido hasta entonces para poder competir con los precios más económicos de las aerolíneas “Low Cost”.

- **Air Dolomiti** – Esta compañía italiana fundada en 1989, empezó en un primer momento con vuelos de medio y corto alcance en destinos en los que las grandes operadoras aeronáuticas no ofrecían un servicio adecuado. No fue hasta 2003, cuando la aerolínea alemana Lufthansa se hace con el poder de la compañía y empieza a formar parte del holding de esta (Rivas, 2008).

Además, la entrada de Múnich como hub secundario para la compañía, permite conectar Múnich (segundo hub de Lufthansa), con ciudades italianas y otras ciudades de alrededor de menor tamaño varias veces al día debido a la utilización de aeronaves de menor tamaño, y por lo tanto menor gasto (Postorino, 2011).

Hoy en día, Air Dolomiti, tiene una flota actual de 10 Embraer 195, y aumentando así su capacidad operativa, operando 370 vuelos semanales (Air Dolomiti, 2015).

- **Transavia** – Fundada en 1966 en los Países Bajos, es una aerolínea de bajo coste que realizaba vuelos intraeuropeos y muchas veces chárter, hasta la adquisición del holding KLM-Air France en 2003, teniendo como hub principal Amsterdam (Rivas, s.f).

Hasta el año 2002, Transavia transportaba cada año a 3.5 millones de pasajeros (Lawton, 2002). Ya en el 2010 las aerolínea europea transporto a 5,1 millones de viajeros (Klophaus, Conrady y Fichert, 2012), y realiza vuelos europeos

desde el aeropuerto de Amsterdam Schiphol y otros aeropuertos holandeses como el de Rotterdam (Rivas, 2008).

La adquisición de Transavia por el holding Air France-KLM fue por la demanda de los clientes de KLM de ofrecer unas tarifas más económicas para los vuelos europeos (Lawton, 2002).

- **Eurowings** – Compañía creada en 1993 en Alemania. En el año 2001 Lufthansa inicio una opción a compra, que concluyo en 2004, en la que Lufthansa se hizo con el poder de la mitad compañía y Eurowing entro a formar parte del holding de Lufthansa (Lawton, 2007).

En este momento vuela a 130 destinos en Europa y el mundo, desde su base en Colonia, añadiendo otro hub importante como el creado en Viena, siempre pensando en una expansión mundial para los próximos años (Eurowings, s.f).

- **Portugalia** – Esta aerolínea portuguesa creada en 1987, baso sus primeras operaciones en suelo portugués. No fue hasta 1992, cuando empezó a volar por suelo europeo gracias a los Fokker 100 que tenía como aeronaves (Portugalia, 2017).

Los años 1997, 1998, 1999 fueron la expansión definitiva de esta compañía, sobre todo por la parte sur de Europa, enfocando esta expansión en España, Francia y Marruecos (Portugalia, 2017).

En 2007 Portugalia entra a formar parte de TAP Portugal (aerolínea más grande del país), acaparando así una mayor cuota, pero siempre ambas compañías manteniendo su identidad; además la ubicación en el aeropuerto de Portela en Lisboa, coincide con el hub principal de TAP Portugal (Portugalia, 2017).

- **KLM Cityhopper** – Esta aerolínea holandesa, fundada en 1991 de las filiales NLM Cityhopper and Netherlines (Burghouwt, s.f), es filial del grupo Air France – KLM, creado a partir de la alianza surgida en 2005 (Plunkett, 2009).

Esta filial de KLM, vuela a 54 destinos europeos, utilizando para ello los manejables Fokker y Embraer. Esta compañía alcanzó los 7 millones de pasajeros en 2011, siendo filial importante para KLM (KLM Cityhopper, s.f).

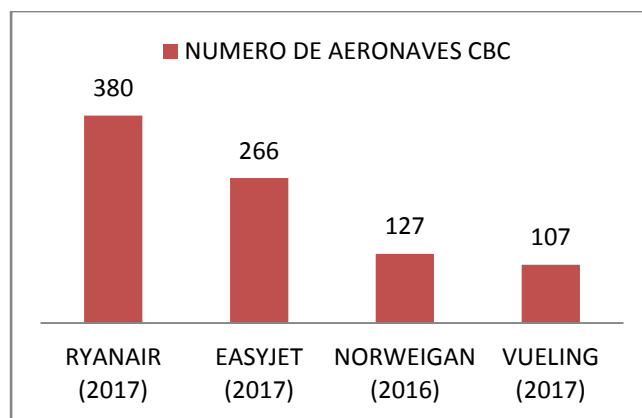
- **British Airways City Flyer** – Es una aerolínea inglesa, afincada en Didsbury (Russell y Cohn, 2012) que realiza operaciones a través de su hub principal en el Aeropuerto de la ciudad de Londres (Morrell, 2013).

Esta aerolínea regional, creada por British Airways en 2002 con el nombre de British Airways City Express surgió con el fin de realizar un servicio low – cost a nivel regional, muy demandado por los consumidores habituales de British Airways. La aerolínea opera con el nombre de British Airways City Express utilizando aviones RJ 100, para sus destinos de Gran Bretaña y Europa (Jarvis, 2014).

## 5.2. COMPARACIÓN (AERONAVES) DE LAS NUEVAS FILIALES AÉREAS RESPECTO A LAS CBC TRADICIONALES

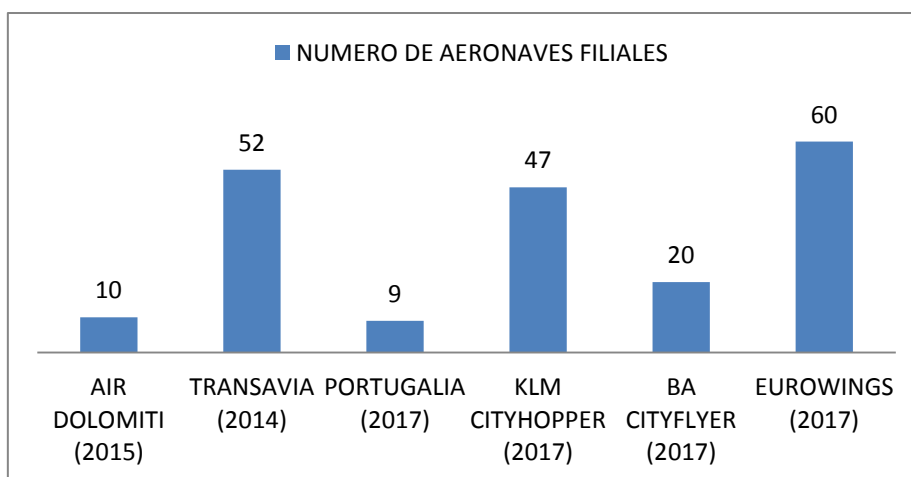
En este apartado se analiza, a través de una gráfica y un análisis de esta, la comparación entre las filiales aéreas de las aerolíneas bandera y las aerolíneas CBC según su número de aeronaves.

**Gráfica 1: Número de aeronaves CBC**



*Elaboración propia a partir de los datos previamente consultados de: (Ryanair, 2017; Planespotters.net, 2017; Norwegian, 2016).*

**Gráfica 2: Numero de aeronaves filiales**



*Elaboración propia a partir de los datos previamente consultados de (Air Dolomiti,2015; Transavia, 2014; Portugalia,2017; Planespotters.net/ Eurowings,2017; Planespotters.net /KLM City Hopper, 2017; BA Cityflyer, 2017.*

Tras los datos reflejados en las dos graficas anteriores, se puede observar la diferencia notable que existe en número de aeronaves entre las CBC tradicionales y las filiales de las aerolíneas bandera. Esta diferencia se puede traducir debido a que las aerolíneas CBC, basan su negocio en un “low cost” muy implantado y que hoy en día domina la industria aeronáutica, y por lo tanto son aerolíneas de grandes dimensiones y con una mayor capacidad de la que puede tener las filiales de las aerolíneas bandera. En cuanto a los datos obtenidos, destaca el número de aeronaves de Ryanair, líder indiscutible en el sector aéreo de Low cost en Europa, seguido de Easy Jet.

En el caso de las filiales disponen de menos aeronaves debido a que el servicio que realizan en muchos casos es complementario, al real que realiza la aerolínea bandera, es decir estas aerolíneas sirven de unión con los hub principales de las aerolíneas banderas y por lo tanto tener conexiones con una gran cantidad de destinos.

### **5.3. RESULTADOS EN TÉRMINOS DE PASAJEROS DE LA CREACIÓN DE LAS FILIALES DE LAS AEROLINEAS BANDERA**

En la tabla 2 se expone la cantidad de pasajeros que transportaron las aerolíneas filiales de las aerolíneas bandera y su posterior análisis. Se puede observar en ella, el gran movimiento de pasajeros que logra tener tanto Eurowings, Transavia y KLM Cityhopper. Esto es debido a que son propiedad de grandes aerolíneas bandera que mueven cantidad de millones de pasajeros por la cual el grupo Lufthansa traslado el año anterior, 109.67 millones de pasajeros (Annual Report Lufthansa, 2016) o el grupo Air France – KLM transporto, 93.4 millones de pasajeros en 2016 (Annual Report Air France – KLM, 2016).

Esta gran cuota de mercado puede influir a la hora de una transfusión importante de pasajeros entre la aerolínea matriz y las diferentes filiales de aeropuertos secundarios a los hub principales de los grupos aéreos como Lufthansa o Air France – KLM.

La excepción de este grupo sería la aerolínea Air Dolomiti, esta diferencia respecto a las demás filiales, sería el destino de sus vuelos, ya que Air Dolomiti, basa sus operaciones en Italia con enlaces en su hub de Múnich y su hub de Verona, mientras que las demás filiales discurren sus vuelos por todo el territorio europeo.

En cuanto a las aerolíneas BA City Flyer, basa sus vuelos por territorio Ingles, en el que existe ya una gran competencia aérea con aerolíneas de “low cost” famosas como Ryanair y EasyJet, y por lo tanto su mercado queda reducido.

Respecto a la aerolínea Portugalia, no existen datos referidos a esta aerolínea en término de pasajeros. Basándonos en el grupo TAP Portugal que se basa en TAP Portugal, Portugalia y sus grupos de Handling y Carga, en el año 2016 transporto a 11.6 millones de personas (Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (Consolidation) Management Report, 2016).

**Tabla 2: Número de pasajeros transportados en los años, 2015 y 2017 dependiendo de la compañía**

<b>FILIAL</b>	<b>AIR DOLOMITI</b>	<b>TRANSAVIA</b>	<b>KLM CITYHOPPER</b>	<b>EUROWINGS</b>	<b>PORTUGALIA</b>	<b>BA CITYFLYER</b>
<b>PASAJEROS</b>	<b>858.753</b> <b>(2015)</b>	<b>10.000.000</b> <b>(2015)</b>	<b>7.000.000</b> <b>(2017)</b>	<b>16.933.000</b> <b>(2015)</b>	<b>S.D</b>	<b>1.933.155</b> <b>(2015)</b>

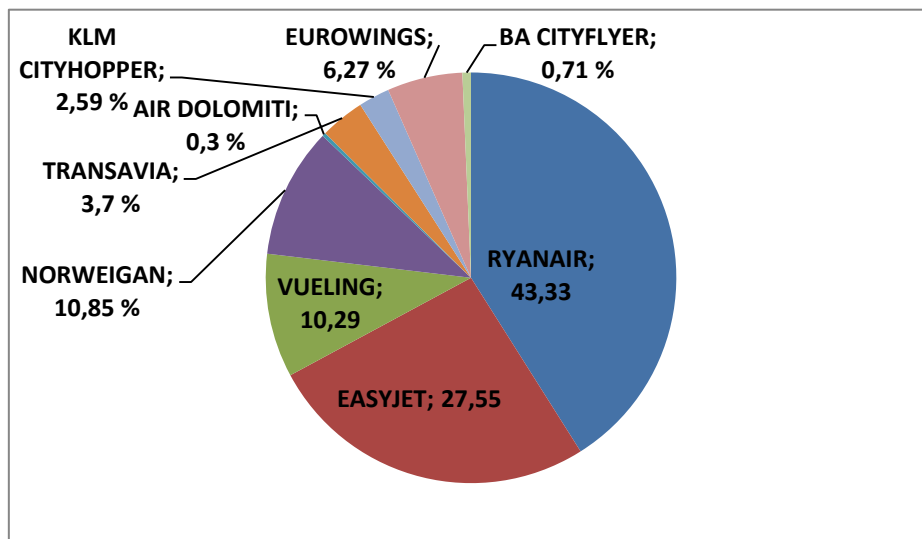
*Elaboración propia a partir de los datos previamente consultados de (Air Dolomiti, 2015; Transavia, 2014; Portugalia, 2017; Planespotters.net/ Eurowings, 2017; Planespotters.net /KLM City Hopper, 2017; BA Cityflyer, 2017.*

## 5.4. PORCENTAJE DE MERCADO QUE OCUPAN LAS NUEVAS FILIALES FRENTE A LAS CBC TRADICIONALES

En este gráfico se podrá vislumbrar el mercado correspondiente a cada filial aérea respecto a las aerolíneas low cost tradicionales, pudiendo observar el porcentaje comparando ambas aerolíneas.

Se observa a continuación la gran cantidad de mercado que acapara Ryanair (43.33% del total), y por lo tanto transportando a 117 millones de personas en el año 2016 (Mateo, 2017), siendo así la aerolínea low cost más importante de Europa. Seguido a Ryanair, se encuentra EasyJet con una cuota de mercado del 27.55% del total, reuniendo a 74.4 millones de personas en 2016 (cierra 2016 con 74'4 millones de pasajeros, un 6%, 2017). Entre las dos CBC asumen 70.88 % del mercado que hemos analizado.

**Gráfico 3: Porcentaje de mercado de las filiales respecto a las CBC tradicionales.**



Elaboración propia realizada a partir de los resultados obtenidos de: ((Dragoni, 2016; Transavia, 2015; KLM, 2017; Annual Report Lufthansa, 2016; Number of passengers uplifted by BA CityFlyer Ltd in the United Kingdom (UK) from 2008 to 2015, 2015; Mateo, 2017; EasyJet cierra 2016 con 74'4 millones de pasajeros, un 6%, 2017; Muñoz, 2017; Norwegian transporta a 29'3 millones de pasajeros en 2016, un 14% mas, 2017)

Entre Vueling y Norwegian asumen respectivamente 27.8 y 29.3 millones de personas, teniendo una cuota de mercado total entre las 2 de 21.14% (Muñoz, 2017; Norwegian transporta a 29'3 millones de pasajeros en 2016, un 14% mas, 2017). Estas aerolíneas, de nueva creación, están en plena expansión, creciendo un 14% Norwegian (Norwegian transportó casi 30 millones de pasajeros en 2016, un 14% más, 2017).

Las aerolíneas filiales analizadas no alcanzan una gran cuota de mercado, alcanzando entre todas ellas un 13,57% del mercado analizado. Como ya he dicho, este tipo de filiales sirve

de unión entre una conexión y el hub principal de las aerolíneas a las que pertenecen, y por lo tanto el factor precio es en muchos casos superior.

## 6. IBERIA

### 6.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Los primeros años de la aviación española están relacionados con las necesidades militares, provenientes de la protección de territorios españoles africanos. Además la Primera Guerra Mundial fue un punto de inflexión en el sector aeronáutico. Este creciente impulso del sector produjo el interés de las empresas privadas para la fabricación y creación de motores y aviones para el ejército (Vidal, 2008).

Numerosas empresas intentaron crear un mercado sólido entre diferentes destinos españoles y franceses con el fin de trasladar correspondencia y material aeronáutico, aunque ninguna de estas tuvo mucho éxito (Vidal, 2008).

Gracias a la aerolínea alemana Lufthansa, a mediados de 1927, se constituye el acta para la creación de la compañía Iberia (Yebeles, 2013).

El Gobierno Español buscaba el control del espacio aéreo por parte del Estado, teniendo el objetivo de crear una aerolínea estatal en el futuro. Por ello se disponía la necesidad de que todas las partes integradas en la aviación como pueden ser los pilotos, motores y material diverso debía ser de nacionalidad española. Al ser inalcanzable esa característica en ese momento en el país, se presentaron dos empresas, UAE E Iberia y por otra CETA. Tras no haber adjudicación ambas empresas se integraron en una, en la que Iberia fue la única que mantuvo la independencia (Vidal, 2008).

En 1937 y ya con el general Franco en escena, utilizó a Iberia como empresa aérea que transportaría al bando sublevado durante la Guerra Civil española, además con el apoyo del gobierno alemán y Lufthansa, Iberia recibió aviones, material y repuestos para crear una aerolínea del régimen franquista. Algunos de los destinos realizados por la compañía estaban controlados por el bando nacional, como fueron Tetuán, Sevilla o Cáceres (Yebeles, 2013).

Tras la inauguración de la ruta entre Madrid – Lisboa en 1939 (Iberia, s.f), comienza una exitosa trayectoria desde el final de la II Guerra Mundial en 1945 hasta 1953, en el que Iberia comienza su expansión por el mercado europeo y América Latina aumentando así su

número de pasajeros (Yebenes, 2013). La compañía tuvo que realizar una renovación de su flota, ya anticuada, realizando así un desembolso importante (alrededor de 80 millones de pesetas por aeronave), pero sin modificar su capital social debido a sus cuentas saneadas, por lo que pudo incluir más aeronaves como cuatro Bristol y tres DC3 (Vidal, 2008).

No fue hasta 1959 y tras el plan de aprobación de Estabilización, la compra de jets a reacción DC8 Douglas, igualando así la demanda con la oferta, además de su ampliación de capital a 500 millones de pesetas (Vidal, 2008).

El auge del turismo en España en la década de los 60 y 70 produjo en Iberia un rápido crecimiento hacia Europa y las islas Baleares y Canarias. Además los vuelos de largo radio operados por los DC8-50 (incorporados en 1961) fueron un impulso importante para compañía. Esta expansión fue completada entre 1968 y 1973 con la introducción a la flota de los DC8-63 que permitieron la fuerte expansión de esta (Iberia, s.f).

En 1973, en plena crisis del petróleo y debido a la subida de este, todas las aerolíneas sufrieron pérdidas generalizadas, añadiendo a esto la liberalización aérea produjo unos cambios muy importantes en el sector de la aviación (Vidal, 2008).

Algunos cierres de destinos poco rentables de la compañía y la sustitución de aeronaves más eficientes produjeron una mejora de la economía de la aerolínea española. Aun así, a comienzos de los 90 y debido a la Guerra del Golfo, casi produce la desaparición de la compañía, producido por el gran coste de muchos aparatos aéreos que Iberia además de la expansión de la compañía por países sudamericanos con la compra de aerolíneas del nuevo continente (Vidal, 2008).

A partir de este momento la compañía comienza un etapa de reestructuración basada en el cambio de estrategia en los países sudamericanos evitando tanto riesgo, además de la reducción del coste de personal, influyendo sobre esto la inyección de capital público además de la privatización del capital de la aerolínea, produciendo esto un incremento de beneficios de la compañía en el inicio del siglo XXI (Vidal, 2008).

Por ello, en el 2011 acaba el proceso de privatización por el que Iberia entra en la bolsa de Madrid, y la empresa pasa completamente a manos privadas. Cinco años después se produce la reestructuración de Iberia en la nueva terminal 4 del Aeropuerto Adolfo Suarez – Madrid Barajas, pudiendo así aumentar su capacidad en número de pasajeros (Iberia, s.f).



## 6.2. INTEGRACIÓN EN LA ALIANZA ONE WORLD

Esta gran alianza formada por 15 aerolíneas de diferentes partes del mundo fue creada después de la liberalización aérea surgida en Estados Unidos y Europa donde surgió un mundo de cielos abiertos por la que habría más competencia que antes (Méndez, 2016; Martínez-Vilanova, 2004).

Fue creada por algunas de las aerolíneas banderas de los países occidentales como fueron American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas (One World, 2017).

Iberia empezó a formar parte del grupo en 1999 al mismo tiempo que la aerolínea finlandesa Finnair. A partir de entonces se fueron adhiriendo en los años sucesivos nuevas aerolíneas como LAN, Japan Airlines, Royal Jordanian, S7 Airlines, Air Berlin, Malaysia Airlines, Qatar Airways, TAM Airlines, US Airways y Sri Lankan Airlines. En total, estas 15 aerolíneas operan más de 14.000 vuelos diarios llegando a 1.000 destinos en el mundo, en la que cada 5 segundos despegan o aterrizan alguna aeronave de la alianza convirtiéndose así en una de las mayores alianzas aéreas de mundo ya que las aerolíneas que forman parte de esta alianza están integradas por diferentes partes del mundo y pudiendo así llegar a más pasajeros (One World, 2017; Iberia, s.f; Silva, 2009).

Con esta alianza Iberia aumentaría la capacidad de mercado de la compañía, mejorando conexiones, compartiendo los recursos con otras compañías de la alianza como podían ser la reducción de costes, compras conjuntas (handling o maquinaria complementaria) y unificar la prestación de servicios, la posibilidad de una única facturación en el caso de viajar con escalas utilizando las aerolíneas de One World además de ampliar la tarjeta de pasajero frecuente de Iberia y las salas VIP que los pasajeros de Iberia pueden utilizar (Chamorro y Rubio, 2014; Silva, 2008).

En el momento de la entrada de la aerolínea a One World, el presidente de Iberia era Xavier de Irala Estévez que asumió el puesto en 1996 mejorando los resultados de la compañía. Irala supo desde un principio la necesidad de una alianza con otra aerolínea europea como era Air France. Esta alianza no se produjo y por lo tanto tras la necesidad de un aumento en el número de redes internacionales utilizó los apoyos de British Airways y American Airlines en el ámbito accionario, que aconsejaba la necesidad de entrar en One World (Vidal, 2008).

### 6.3. CREACIÓN DEL GRUPO IAG

Este grupo creado en 2011 fue formado por dos de las aerolíneas banderas más importantes del mundo, British Airways e Iberia. Esta fusión creó una de las cinco aerolíneas más importantes del mundo transportando a más de 100 millones de pasajeros al año. (IAG, 2016; Otero, 2010). Hoy en día el grupo IAG está representado por Air Lingus, Vueling, LEVEL, Iberia y British Airways (IAG, 2016).

En esta fusión el 45% del total de la empresa pasa a manos de Iberia mientras que el 55% pertenece a British Airways y por la que la sede social de la compañía se mantendría en Madrid mientras que la sede operativa se quedaría en Londres (Noceda, 2015). Ambas compañías aéreas continuarían operando con sus marcas antiguamente representadas y de forma independiente desde sus hubs de Londres y Madrid (Otero, 2010).

Esta alianza fue más favorable para Iberia debido a la reestructuración necesaria en la compañía y con la fusión mejoro la posición competitiva respecto a sus competidores pudiendo así ofrecer una mayor cantidad de destinos. Esta alianza aunque necesaria para Iberia, produjo una pérdida de capacidad de hasta el 15% respecto a la compañía británica, además de la retirada de aeronaves y abandonar algunas rutas sobre todo en América (Noceda, 2015; Méndez, 2016).

Uno de los puntos más importantes de la fusión fue la capacidad de aumentar su mercado de forma notable ya que Iberia es una aerolínea líder en América Latina, mientras que British Airways es una aerolínea global capaz de llegar a todas las partes del mundo. Esta fusión entre ambas aerolíneas fue muy necesaria para el aumento de ingresos y la reducción de costes para poder competir con las emergentes "Low Cost", además el aumento de producción produciría una economía de escala pudiendo reducir costes (Mendez, 2016). Muchas aerolíneas europeas optaron por la fusión entre ellas para mejorar sus costes de producción como fueron las realizadas por grupo Air France – KLM y el grupo Lufthansa (Mendez, 2016).

Las aerolíneas miembros del grupo IAG son:

- **British Airways:** Aerolínea Bandera británica por excelencia, formada en el año 1974 y ubicándose su hub principal en el Aeropuerto londinense de Heathrow. actualmente su flota consta en el año 2017 de 293 aeronaves entre corto, medio y largo radio

transportando a más de 40 millones de pasajeros al año superando los 70 países (IAG, 2016);(British Airways, s.f); (Annual Report and Accounts British Airways, 2016).

- **Vueling:** Aerolínea “Low Cost” española con sede en el Aeropuerto de El Prat de Barcelona, creada con la fusión de Click Air y Vueling. Esta aerolínea opera actualmente 250 rutas. La aerolínea española tiene en propiedad 107 aeronaves de corto y medio radio ya que la totalidad de su operativa está estructurada en Europa y el Norte de África (Iberia, s.f).
- **Air Lingus:** Aerolínea Bandera irlandesa fundada en 1936 con hub principal en el Aeropuerto de Dublín, conectando este aeropuerto con más de 100 rutas a lo largo de Europa, Norte de África y Norte América con sus aviones de corto, medio y largo radio con sus 62 aeronaves pudiendo así alcanzar los 10 millones de pasajeros en 2016 (IAG, 2016).



Figura 1: Obtenida de [www.Edreams.com](http://www.Edreams.com)



Figura 2: Obtenida de [www.minube.com](http://www.minube.com)



Figura 3: Obtenida de [www.iberia.com](http://www.iberia.com)



Figura 4: Obtenida de [www.logodesinglove.com](http://www.logodesinglove.com)

## 6.4. IBERIA EN LA ACTUALIDAD

Iberia hoy en día, es la aerolínea española más importante a nivel de flota. Además en el trayecto entre Europa y América Latina es la líder indiscutible (Iberia, s.f). Su hub principal en la terminal T-4 del aeropuerto Adolfo Suarez – Madrid Barajas y su centro de operaciones también situado en la capital de España, permite operar el 90% de vuelos desde allí además de servir el 70% de vuelos de largo radio alrededor del mundo (Muñoz, 2017; Iberia, s.f).

Hasta el presente año el grupo Iberia, 135 aviones. Este grupo alcanza los 127 destinos en todo el mundo alcanzando los 600 vuelos diarios. Relacionado con el aspecto laboral el Grupo Iberia alcanzo los 16.800 empleados en 2017 a lo largo del holding de compañías que posee. En términos de pasajeros el Grupo Iberia, con su holding de empresas alcanzo los 20.810.452 millones de pasajeros en el año 2015 (Blanco, 2016).

A continuación se presenta una tabla con los consiguientes pasajeros y número de aeronaves por aerolínea del Grupo Iberia:

**Tabla 3: Número de pasajeros y de aeronaves por aerolínea del Grupo Iberia.**

IBERIA	A330-200: 10 aeronaves A330-300: 8 aeronaves A340-600: 17 aeronaves A319: 16 aeronaves A320: 14 aeronaves A321: 12 aeronaves TOTAL: 77 aeronaves (2017)	12.534.171 pasajeros (2017)
IBERIA EXPRESS	A320: 18 aeronaves A321: 3 aeronaves TOTAL: 21 aeronaves (2017)	4.148.564 pasajeros (2017)
LEVEL	A330 – 200: 2 Aeronaves TOTAL: 2 Aeronaves (2017)	s.d.
AIR NOSTRUM	ATR 72: 5 Aeronaves CRJ – 1000: 18 Aeronaves CRJ – 200: 7 Aeronaves CRJ – 900: 7 Aeronaves TOTAL: 32 Aeronaves(2017)	4.127.717 pasajeros (2017)

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de: Iberia, s.f; Airfleets, s.f.; Blanco, 2016.

Se observa tras el análisis pertinente de la tabla, el poder de la empresa matriz Iberia sobre sus empresas filiales. Estos datos se reflejan tanto en número de pasajeros como en número de aeronaves, es decir triplicando los números de sus antecesoras. Otro punto importante es la importancia de los vuelos nacionales para la aerolíneas española con su empresa franquiciada Air Nostrum ya que iguala en número de pasajeros a la aerolínea Low Cost Iberia Express, encargada de los vuelos de corto y medio radio por Europa. Por último, la reciente aerolínea Low Cost creada, LEVEL, ha realizado sus primeros vuelos en el año 2017 en trayectos de largo radio pero sin aun datos que ofrecer.

- **Iberia Express** – Esta empresa filial aeronáutica 100% propiedad de Iberia, tiene su sede principal en la ciudad de Madrid con hub primario en el Aeropuerto Adolfo Suarez – Madrid Barajas. Esta aerolínea fue creada en 2012 utilizando aviones Airbus, como solución para competir con las aerolíneas “Low Cost” predominantes en el cielo europeo (Gallardo, Pérez y Gomis, 2015).

- **LEVEL** – Empresa recién creada en el año 2017 por el Grupo IAG, pero Iberia como operador. Esta aerolínea nace con el fin de cubrir los vuelos de largo radio a América en formato “Low Cost”, para hacer competencia a Norwegian. La base de operaciones está situada en el Aeropuerto de El Prat (Barcelona), utilizando aviones A330 y utilizando plantilla de la propia Iberia. Por último, los primeros destinos que volara la compañía serán San Francisco, Buenos Aires, Punta Cana y Los Ángeles (Fernández, 2017).
- **Air Nostrum** – Creada en 1994 como la primera aerolínea regional privada española. Esta aerolínea permaneció en manos externas hasta el año 1997 cuando Iberia se convierte en franquiciadora de la empresa y comienza a operar estos vuelos. A partir de entonces su hub principal se constituye en el Aeropuerto Adolfo Suarez – Madrid Barajas, transportando cada año a más de 4 millones de pasajeros en destinos españoles, franceses e italianos (Air Nostrum, 2017).

## 7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Uno de los pilares fundamentales en el sector aéreo son los pasajeros por ello se ha considerado conveniente la elaboración de un formulario para conocer los conocimientos acerca de las nuevas estructuras aéreas y las Aerolíneas Bandera, averiguar sus preferencias en el ámbito aéreo es esencial a la hora de valorar qué tipología de persona escoge las diferentes aerolíneas existentes en el mercado hoy en día. Además, valorar la globalización mundial que ha afectado en el ámbito del transporte, en la que la aeronáutica comercial ha pasado de ser un mundo elitista a un tipo de transporte accesible a todo tipo de públicos.

### 7.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Para la siguiente encuesta hemos utilizado como variables independientes el género y edad, además de renta y ocupación, que serán importantes para poder conocer cómo afecta estas dos variables durante el proceso de compra.

Como variables dependientes se han establecido las motivaciones para viajar, motivos que llevan al pasajero a elegir una compañía u otra, el número de viajes realizados, factores que influyen a la hora de comprar un billete de avión, así como el grado de conocimiento de las diferentes compañías y alianzas.

Cada una de las variables señaladas se plantea en la encuesta y los encuestados responden de acuerdo a los diferentes indicadores, tal y como puede verse en el Anexo 1.

## 7.2. DESCRIPCION DE LA MUESTRA

Como ya se ha explicado en la metodología, se ha llevado a cabo una encuesta autosuministrada por correo electrónico, mediante un cuestionario dirigido a residentes en España mayores de 18 años, lo que da como resultado una población infinita (más de 100.000 personas); se ha obtenido una muestra de 104 elementos muestrales, lo que supone un error de muestreo del 9,48%, para un nivel de confianza del 95% (tabla 4).

**Tabla 4: Ficha técnica**

<b>POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO</b>	>100.000
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	104
<b>ERROR MUESTRAL (NIVEL DE CONFIANZA 95%)</b>	9,48%
<b>FECHA TRABAJO DE CAMPO</b>	MAYO 2017 – JUNIO 2017

Elaboración propia

## 7.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se realiza un análisis de cada una de las variables utilizadas en el cuestionario; todas las respuestas obtenidas se pueden visualizar a través del enlace incluido en el Anexo 2.

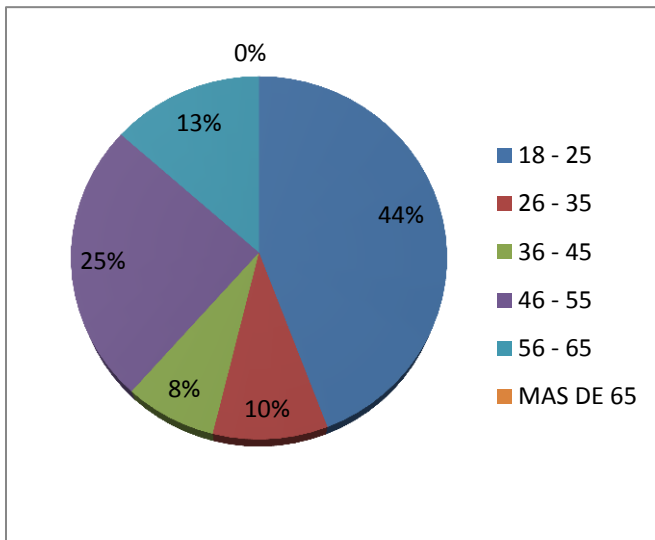
### **Variables demográficas**

Tras analizar las variables demográficas podemos observar diferentes resultados. En cuanto a la **variable género**, se observa un mayor índice de respuesta del género femenino respecto del masculino. Concretamente un 69% de los encuestados fueron mujeres frente al 31% de los encuestados que fueron masculinos. La mayoritaria respuesta femenina es debido a la superior cantidad de mujeres en la universidad, frente a la menor cantidad de hombres en ella, ya que coincide este resultado con la variable ocupación.

Respecto a la **variable edad**, se puede observar una mayoría de respuestas del grupo "18 - 25" (44%), debido a la cantidad de respuestas llegadas de compañeros de la Universidad. Además puede deberse a que este rango de edad es el mismo que el mío y por lo tanto mis relaciones están basadas con ese grupo de edad. Es también observable la abundante cantidad

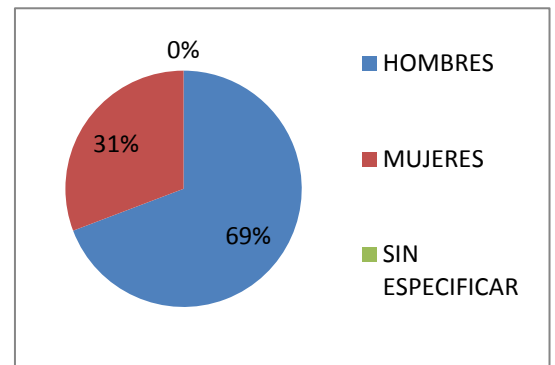
de respuestas del grupo " 46 – 55" debido a la difusión realizada por algunos de mis familiares y la que el rango de edad coincide con el de ellos.

**Gráfica 4: Edad**



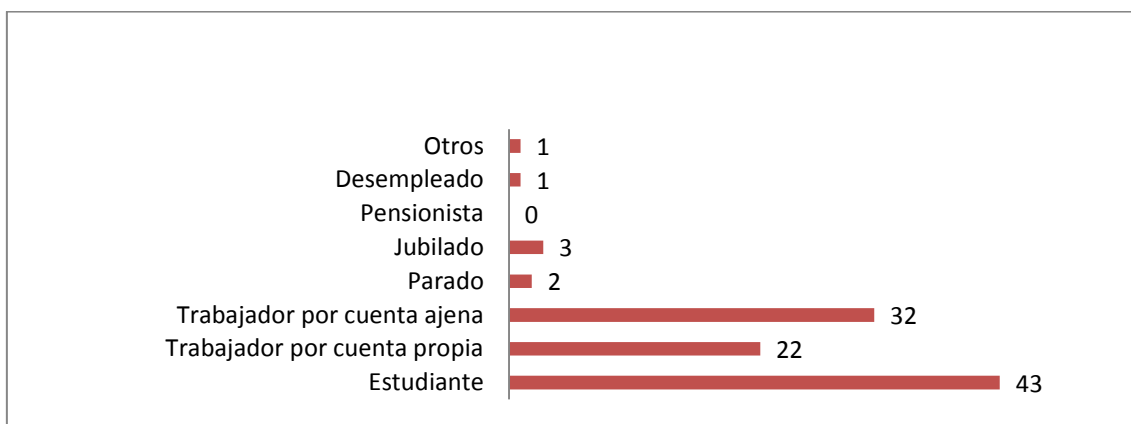
Elaboración propia

**Gráfica 5: Genero**



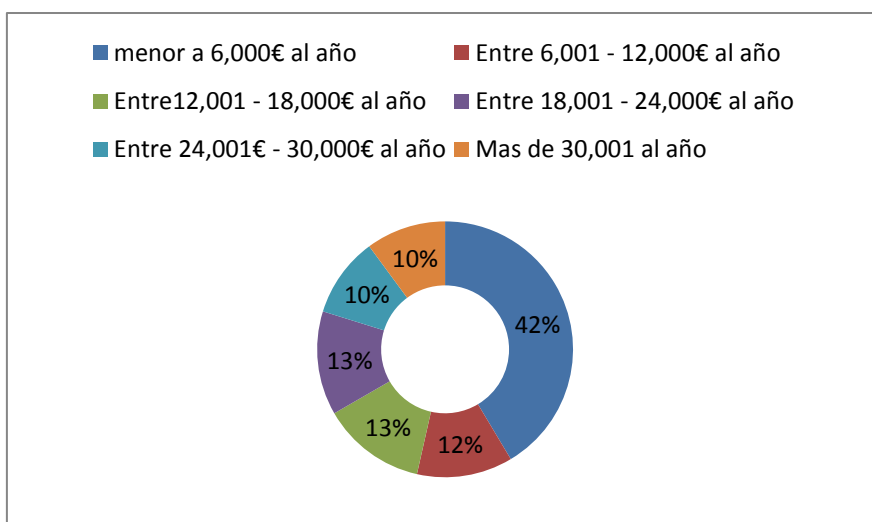
Elaboración propia

**Gráfica 6: Ocupación**



Elaboración propia

**Gráfica 6: Renta**



Elaboración propia

En la **variable ocupación** está muy representada el grupo “Estudiantes” (43 de los encuestados) debido a la gran cantidad de estudiantes que están cursando el Grado de Turismo en la Universidad Zaragoza. Además es destacable los grupos “Trabajador por cuenta ajena ” y “Trabajador por cuenta propia” (54 de los encuestados), debido a que durante el transcurso del formulario, fue realizado por amigos de mis familiares, y además amigos, que actualmente están realizando este tipo de actividad.

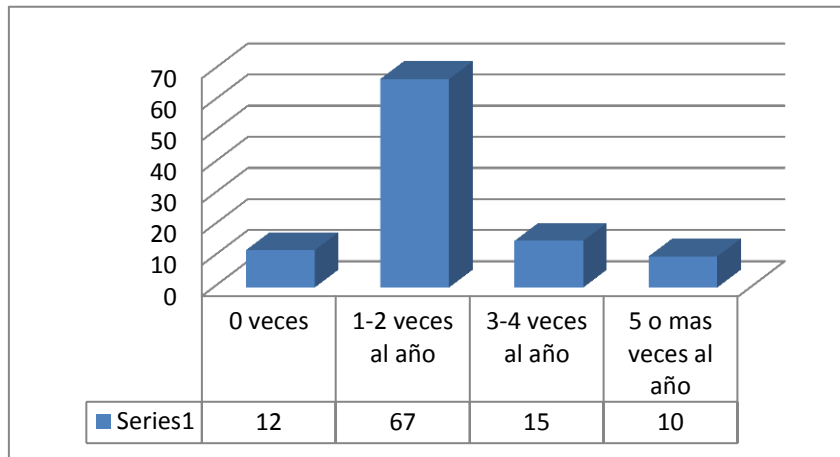
Por último, respecto a la **variable renta**, es importante observar, que el grupo “Menor a 6.000€” es predominante en el gráfico, ya que el grupo “Estudiante” era predominante en la variable ocupación. Esta relación tiene sentido ya que los estudiantes son las personas con menos renta de todos los grupos analizados. El 58% de los grupos analizados están repartidos, por lo tanto podemos asegurar que la encuesta ha sido repartida por todas las clases sociales.

#### **Variable relacionada con las motivaciones para viajar y el número de veces**

El análisis de estas variables es esencial para conocer las motivaciones que desarrollan las personas para tomar un avión, además saber cómo está implantada la aviación hoy en día sabiendo cuanto viajan los encuestados. Tras analizar los rasgos anteriores es destacable la gran mayoría de encuestados que viajan 1 – 2 veces al año en avión (67 encuestados). Relacionando esta variable con el sesgo de motivación, cabe destacar que el grupo “Ocio” (75% de los encuestados) es predominante, y por lo tanto podrían coincidir con los dos periodos de vacaciones que suele tener la población durante el año. Es decir predominantemente los encuestados utilizan el transporte aéreo para su tiempo de ocio.

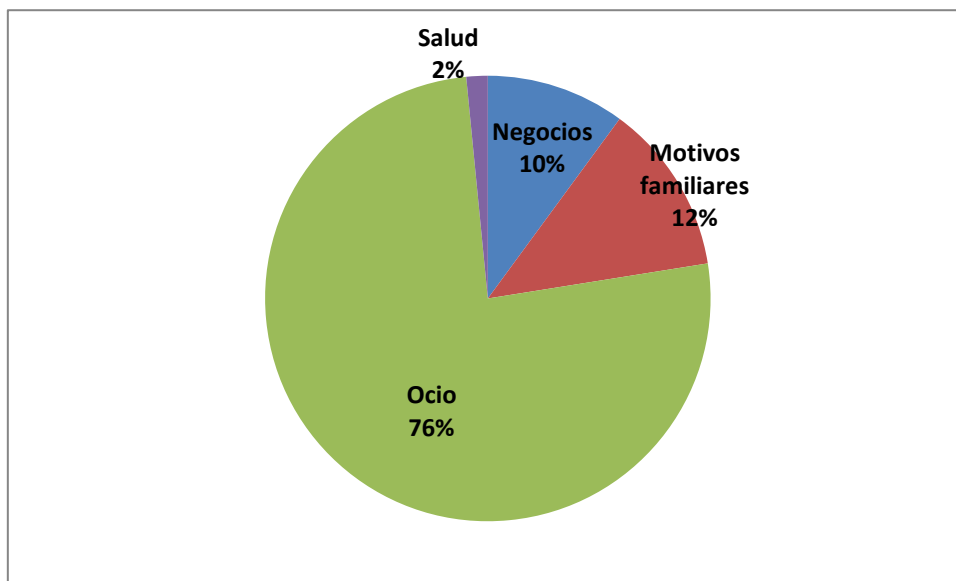


**Gráfica 7: Número de viajes al año en avión**



Elaboración propia

**Gráfica 8: Motivos principales del viaje**

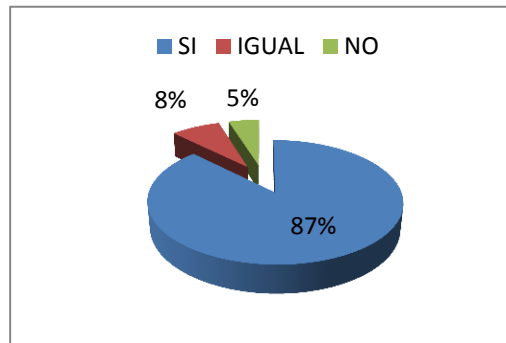


Elaboración propia

**Variables relacionadas con la percepción de la población:**

Se ha analizado dos variables relacionadas con la percepción de la población en la existencia de una cantidad mayor de aeronaves y la variable que relaciona una afirmación de Michael O'Leary indicando la caída de precios.

**Gráfica 9: ¿Existen más aerolíneas que en año 2000?**



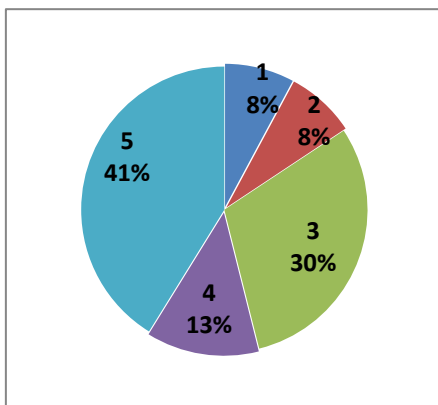
Elaboración propia

Tras analizar ambas variables, un 87% de los encuestados consideran que existen más aerolíneas que en el año 2000. Esta percepción es correcta debido al aumento de aerolíneas “Low Cost” propiciado por un aumento de demanda debido a la globalización mundial acontecida en los últimos años.

Respecto a la segunda variable analizada (ver anexo 1) en la que valora la afirmación realizada por Michael O’Leary donde expone una bajada de precios en el año 2016. Sobre el total del sesgo analizado la numeración 5 (21 encuestados) como la numeración 6 (18 encuestados) son mayoritarias respecto a las demás numeraciones analizadas, por lo tanto la población considera que los precios actuales son muy similares a los expuestos en el año 2000.

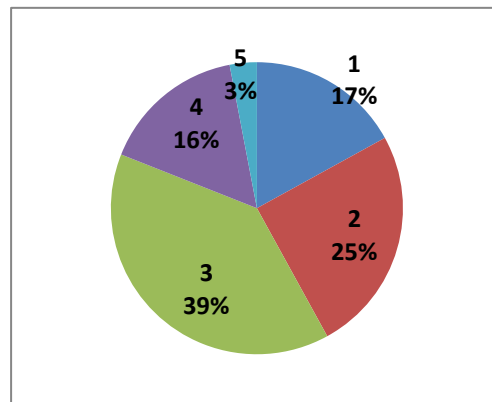
**Variables motivaciones en la elección de un vuelo**

**Gráfica 10: Precio**



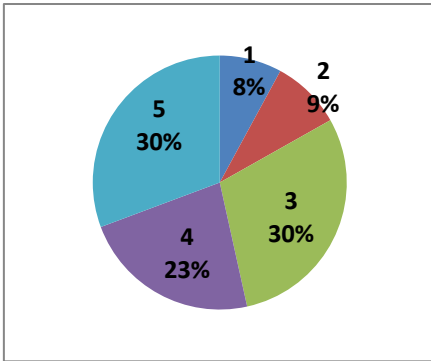
Elaboración propia

**Gráfica 11: Servicios que ofrece**



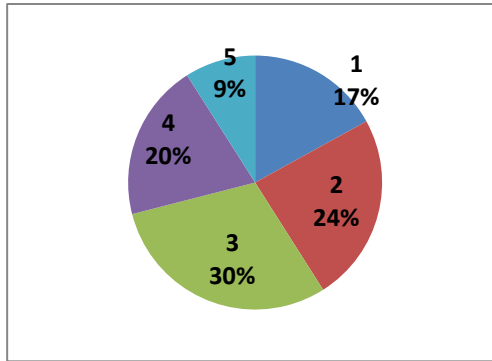
Elaboración propia

**Gráfica 12: Aeropuerto de origen**



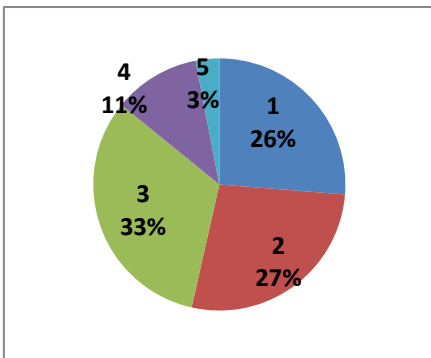
Elaboración propia

**Gráfica 13: Prestigio Compañía**



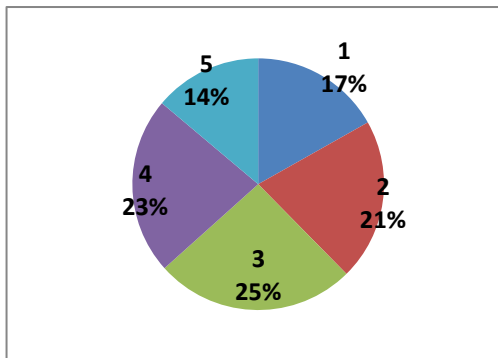
Elaboración propia

**Gráfica 14: Servicios prestados a bordo**



Elaboración propia

**Gráfica 15: Franquicia de equipaje**



Elaboración propia

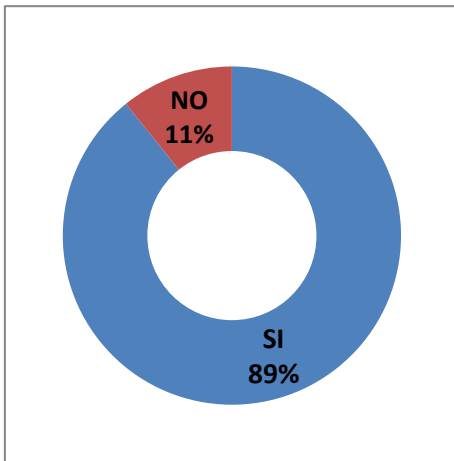
Tras analizar los sesgos anteriores la **variable precio** tiene mucha importancia para los encuestados (41%), siendo esta variable la más importante para los encuestados de todas las analizadas. En cuanto a la **variable servicios**, es decir aquellas características que ofrece la aerolínea como son todos los servicios pre vuelos ofrecidos (check in online, upgrade...), se observa con un 30% de los encuestados, en que esta característica no influye de forma esencial a la hora de la elección de una aerolínea u otra, pero tampoco es algo no observado en la elección.

Respecto a la **variable aeropuerto de origen**, es destacable la importancia que se le da al aeropuerto de salida de origen (53% de los encuestados). El resultado obtenido es posible ya que una mayoría de los encuestados son de la ciudad de Zaragoza, y por lo tanto valoran no tener que desplazarse a Madrid o Barcelona para tomar un vuelo. En cuanto a la **variable prestigio de la compañía** es reseñable destacar que tras analizar el sesgo anterior los encuestados no valoran de una forma notable el prestigio de la compañía (71% de los encuestados) antes de realizar una reserva.

Por último, las dos últimas variables motivacionales a analizar son la **variable de servicios prestados a bordo** y la **variable franquicia de equipaje**. En cuanto a la primera variable analizada, es destacable que los servicios prestados a bordo no son prioritarios para los encuestados (86% de los encuestados). En segundo lugar, respecto a la variable franquicia de equipaje es considerado por los encuestados un factor importante (62%) a la hora de realizar una reserva para un vuelo. Además este resultado es contrario a las políticas “Low Cost” que solo permiten una maleta de mano dentro del avión, en el caso de aumentar la franquicia de equipaje, este llevaría recargo.

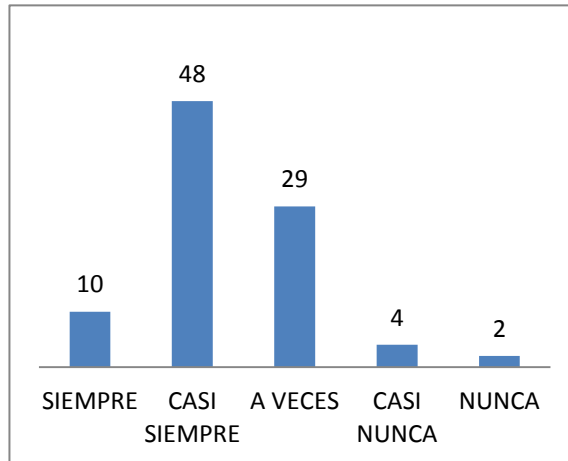
**Variables relacionadas con las aerolíneas “Low Cost”**

**Gráfica 15: ¿Ha viajado alguna vez en una aerolínea “Low Cost”?**



Elaboración propia

**Gráfica 16: ¿Con que frecuencia utilizada compañías “Low Cost”?**



Elaboración propia

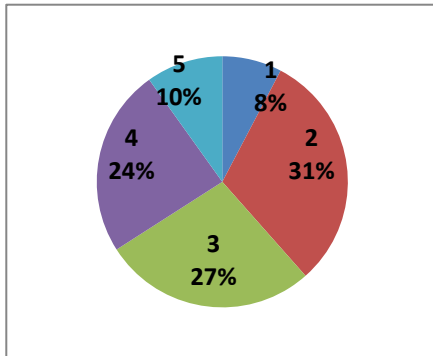
Tras analizar ambos resultados, en primer lugar es destacable el alto porcentaje de personas que han utilizado y/o utilizan aerolíneas “Low Cost” (89% de los encuestados). Esto es debido a que casi la totalidad de los vuelos realizados desde el Aeropuerto de Zaragoza son operados por estos tipos de aerolíneas, además en el año 2015, las aerolíneas “Low Cost” fueron utilizadas por 83 millones de personas, es decir el 70% del mercado aéreo español es utilizado por este tipo de aerolíneas, (Blanco, 2016) por lo que en muchas ocasiones disponen de más frecuencias con los destinos que las propias aerolíneas tradicionales.

Por otro lado, respecto a la segunda variable analizada la cual pregunta la frecuencia utilizada para la elección de aerolíneas “Low Cost”, es destacable que 87 encuestados utilizan frecuentemente o muy frecuentemente este tipo de aerolíneas. Existen dos factores importantes por la cual los encuestados utilizan estas empresas. El primero de ello es la casi

totalidad de aeronaves, como he dicho anteriormente que operan en el Aeropuerto de Zaragoza, y en segundo lugar, las tarifas ofrecidas son más económicas que las aerolíneas tradicionales.

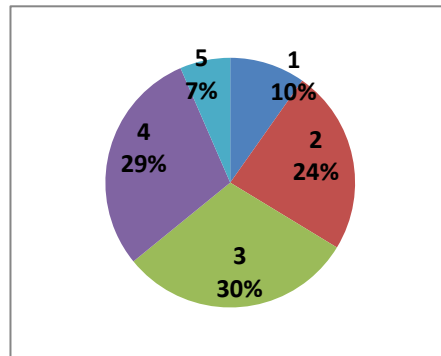
**Variables motivacionales en la elección de una aerolínea "Low Cost"**

**Gráfica 17: Puntualidad**



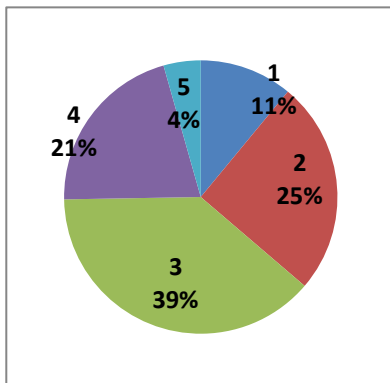
Elaboración propia

**Gráfica 18: Sensación de seguridad**



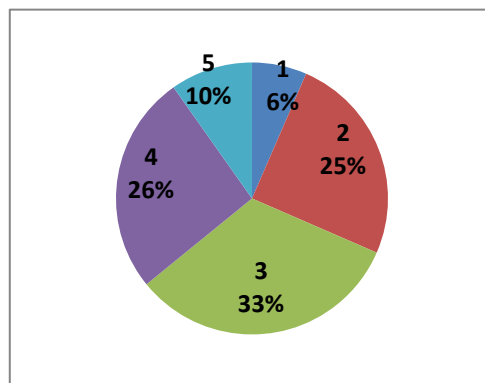
Elaboración propia

**Gráfica 19: Limpieza**



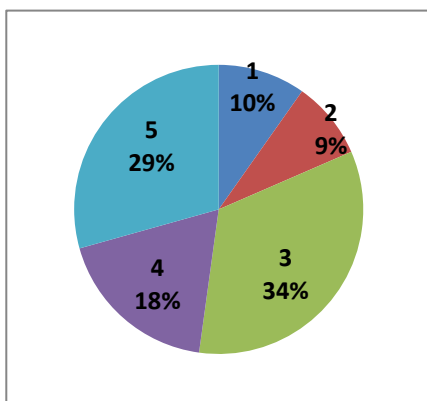
Elaboración propia

**Gráfica 20: Amabilidad**



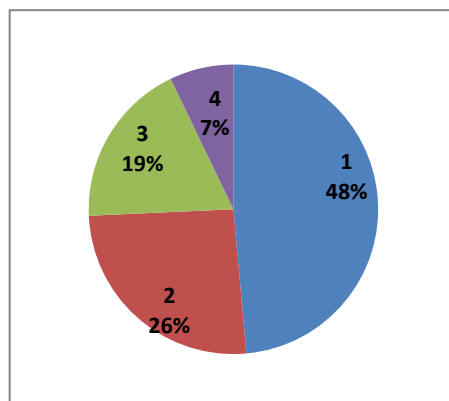
Elaboración propia

**Gráfica 20: Tarifas**



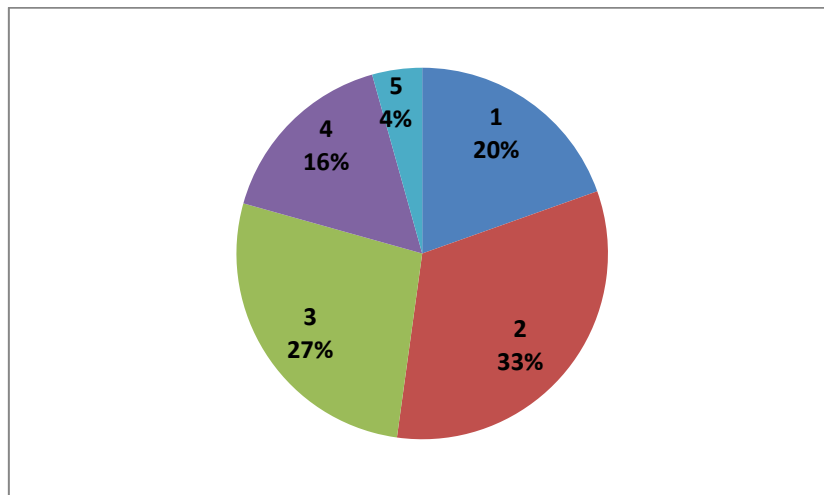
Elaboración propia

**Gráfica 21: Servicio a bordo**



Elaboración propia

**Gráfica 22: Trato de equipaje**



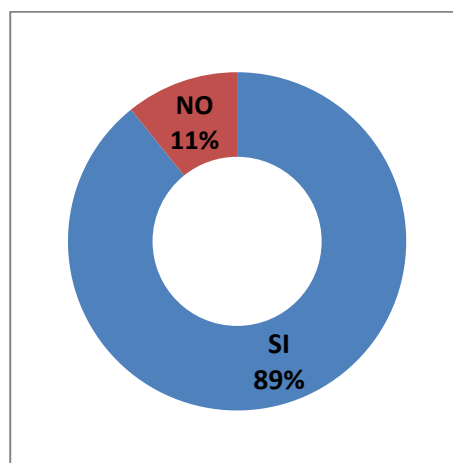
Elaboración propia

Tras analizar los diferentes aspectos motivacionales en la elección de una aerolínea “Low Cost” por parte de los encuestados, se puede vislumbrar que la **variable “Tarifa”**, es la opción más importante para los consumidores (47%) a la hora de la reserva de una plaza en una aerolínea “Low Cost”, seguida de las **variables “Sensación de seguridad”** (36% de los encuestados), **“Amabilidad”** (36% de los encuestados) y **“Puntualidad”**, con un 27%.

Respecto a las variables **“Limpieza”** y **“Trato de equipaje”** son sesgos no excesivamente importante a la hora de reservar un vuelo para los encuestados. Por último, la variable **“Sensación a bordo”** es aquella en la que los encuestados no valoran de una forma contundente a la hora de reservar un vuelo en una aerolínea CBC.

**Variable relacionada con las Aerolíneas Bandera**

**Gráfica 23: Disponibilidad de viajar en Aerolínea**

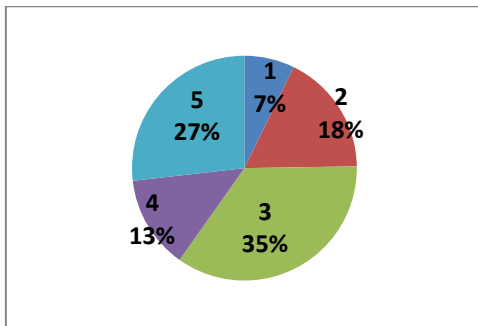


Elaboración propia

Analizando los resultados, es destacable el porcentaje de encuestados que han viajado alguna ocasión en una Aerolínea Bandera (68% de los encuestados) frente al 32% de encuestados que nunca han viajado en este tipo de empresas. Estos resultados son dados debido a que el fenómeno "Low Cost" está implantado más recientemente, y por lo tanto muchas personas de las encuestadas habían viajado con anterioridad en una Aerolínea Bandera.

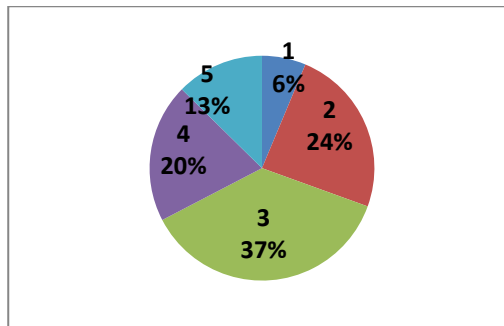
**Variable que muestra preferencia entre Aerolínea Bandera y CBC**

**Gráfica 24: Aerolinea Bandera**



Elaboración propia

**Gráfica 25: Aerolinea CBC**

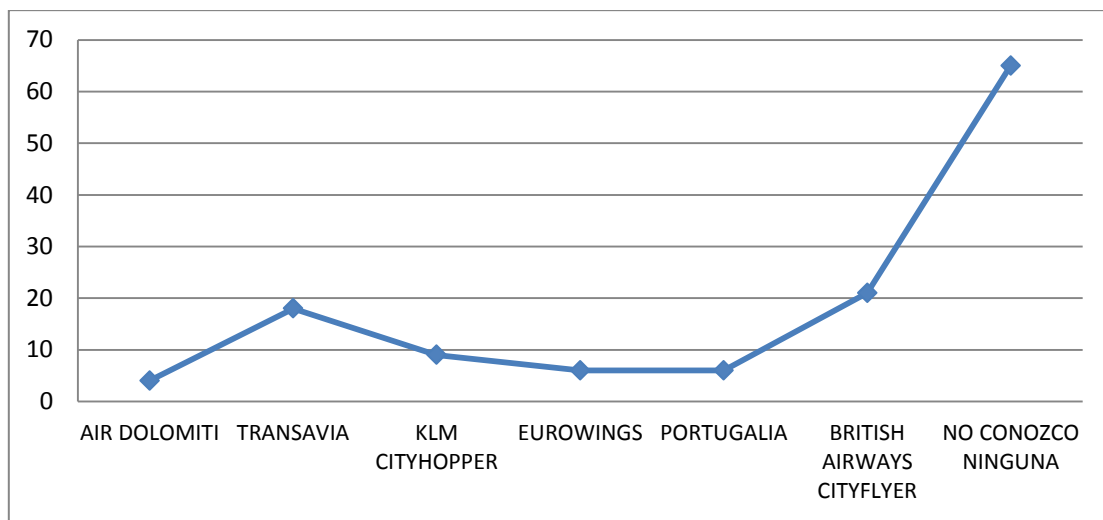


Elaboración propia

Tras el análisis realizado de los rasgos anteriores, es importante destacar la preferencia dada por parte de los encuestados a las Aerolíneas Bandera (40%), frente al 33% obtenido por las Aerolíneas "Low Cost". Este dato muestra la reputación que siguen manteniendo las Aerolíneas Bandera frente a las CBC.

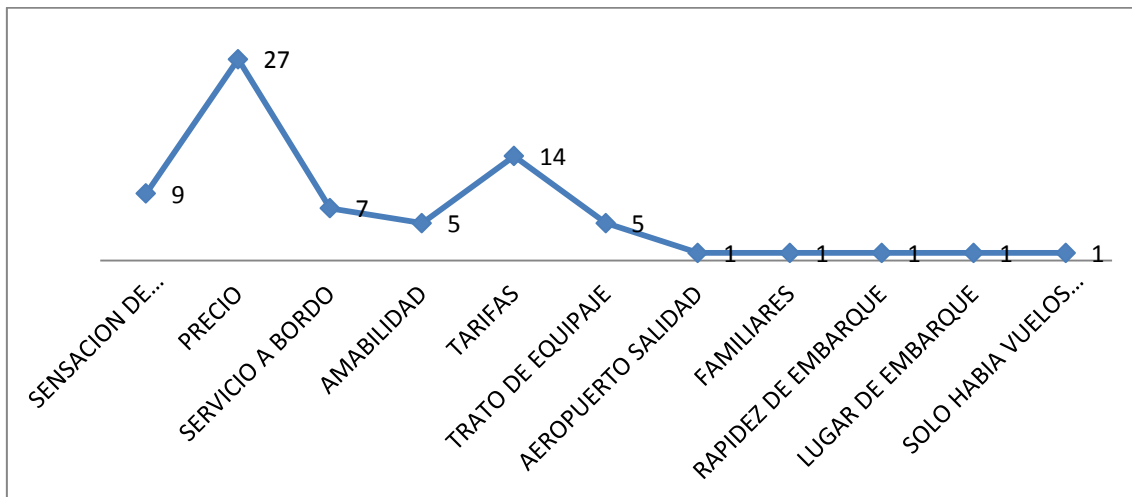
**Variables relacionadas con las Aerolíneas Filiales Bandera**

**Gráfica 26: Conocimiento Aerolíneas Filiales Bandera**



Elaboración propia

**Gráfica 27: Motivación para viajar en Aerolíneas Filiales**



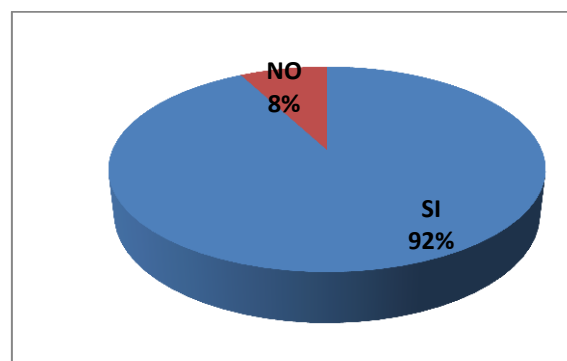
Elaboración propia

Respecto a la variable analizada que pone en cuestión el conocimiento de este tipo de aerolíneas, cabe destacar el poco conocimiento de estas aerolíneas ya que 65 encuestados no conocían y/o no habían utilizado este tipo de aerolíneas, es decir un 50% del total. Sin embargo, la variable que valoraba el viaje realizado en caso afirmativo de conocerla o haber viajado con este tipo de aerolíneas (ver anexo 1), la mayoría de los encuestados valoraban positivamente la totalidad del viaje (74% de los encuestados).

Por último, la variable motivación en el momento de escoger un viaje con esta compañía, el grupo "Precio" se convertía en factor fundamental para la elección de estas filiales (27 encuestados).

**Variables relacionadas con el grupo Iberia, IAG y las distintas alianzas formadas**

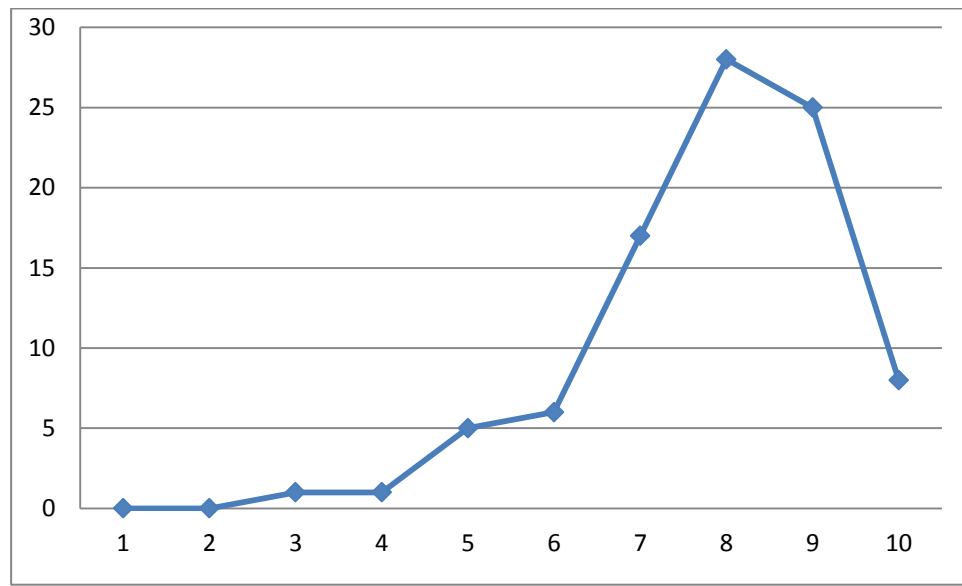
**Gráfica 28: Conocimiento de Iberia**



Elaboración propia

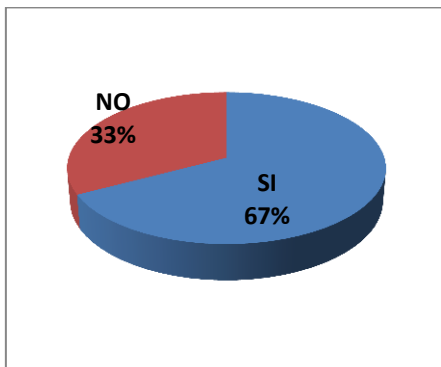


**Gráfica 29: Grado de satisfacción Iberia**



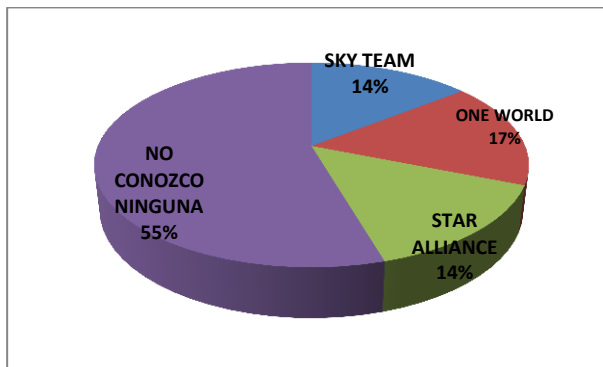
Elaboración propia

**Gráfica 30: Grupo IAG**



Elaboración propia

**Gráfica 31: Alianzas Aéreas**



Elaboración propia

Respecto a la primera parte analizada sobre Iberia, es destacable el alto por ciento de afirmaciones referentes al conocimiento de Iberia (92% de encuestados). Esto es debido a que esta compañía es la aerolínea más grande de España y durante muchos años fue de propiedad pública. Además es importante resaltar el grado de satisfacción recibida por los encuestados durante los servicios contratados con esta aerolínea. (86% de los encuestados).

Por último he creído conveniente analizar dos variables de importancia para conocer Iberia, el primero de ellos se basa en el conocimiento del Grupo IAG, en el que Iberia es miembro y fundador de la misma, en la que un 67% de los encuestados conocían de la

existencia del grupo. Por otro lado, he analizado las diferentes alianzas aéreas creadas por las aerolíneas más importantes del mundo, del que también Iberia forma parte activa de una de ellas (One World). En este caso el 55% de los encuestados no conocían ninguna de estas filiales. De entre ellas, la más conocida entre los encuestados fue One World con un 17%.

## 8. CONCLUSIONES

Las aerolíneas bandera han surcado los aires desde principios de siglo XX, siendo estas reputadas empresas no solo en el sector aéreo sino en el mundo empresarial en general.

La liberalización aérea acontecida en Estados Unidos y Europa provocó una pérdida de monopolio de las aerolíneas aéreas a favor de un mercado más amplio, con una mayor cantidad de aerolíneas, que finalizaría a finales de siglo con la llegada de las CBC.

Estas liberalizaciones modificaron el panorama aeronáutico como nunca antes había ocurrido y produjo tanto desapariciones de aerolíneas como reestructuración en otras.

Tras la llegada de las aerolíneas CBC, el precio descendió y esto claramente benefició a los pasajeros, pero produjo pérdidas de manera importante en las aerolíneas tradicionales. Para contrastarlo, las aerolíneas bandera crearon nuevas estructuras aéreas como aerolíneas "Low Cost" que han permitido una reducción de costes importante y por lo tanto poder así competir en un mercado cada vez más repartido.

Además, el análisis de Iberia nos ha permitido valorar como las nuevas estructuras aéreas creadas por la aerolínea española han ayudado a mejorar su posicionamiento a nivel europeo y mejorar su cuenta de resultados.

La realización de la encuesta y su posterior análisis nos ha permitido conocer la edad, género y profesión de los encuestados que realizan viajes en avión, además de variables tan relevantes como la frecuencia de viaje, las motivaciones en la elección de un tipo de aerolínea o la satisfacción de la realización de un vuelo.

El estudio cuantitativo llevado a cabo también ha permitido conocer cómo actúan los encuestados frente a las estructuras aéreas creadas hoy en día y poder así en futuros estudios analizar cómo las nuevas estructuras aéreas creadas por las aerolíneas han mejorado o empeorado las cuotas de mercado de las aerolíneas bandera.

Aunque no se pudo realizar un análisis bivariante completo, sí que se han obtenido unas conclusiones relevantes tras un análisis preliminar de algunas de las variables analizadas:

- El grupo de edad entre 18 – 25 años tiende a viajar en más ocasiones que aquellos encuestados que tienen más edad.
- La totalidad de ese grupo utiliza de forma muy frecuentemente las aerolíneas de bajo coste.
- Los encuestados en el rango de edad entre 26 – 35, 36 – 45, 46 – 55 y 56 – 65 realizan a lo largo del año una menor cantidad de viajes en avión.
- Todos los rangos sociales comparten la peculiaridad de que el ocio se convierte en factor fundamental para viajar.
- Respecto a las aerolíneas filiales bandera eran más conocidas para el segmento de edad entre 18 – 25 años que para el resto de segmentos.
- El precio se convierte para el segmento “Estudiantes” elemento fundamental a la hora de reservar un vuelo con una aerolínea “Low Cost”.

En definitiva, el sector aéreo ha estado permanentemente bajo unos cambios que han sido producidos por la globalización existente hoy en día y que posiciona a las aerolíneas como sujetos principales de esta. Por lo tanto, el precio se posiciona como elemento fundamental para los clientes, y en ello las aerolíneas bandera deben aprender para no acabar relegadas por las CBC que cada vez abarcan una mayor cuota de mercado.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

About Us (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.bombardier.com/en/about-us.html>

Acerca de IAG (2016). Recuperado el 16 de junio de 2017, de <http://www.iagshares.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=aboutoverview>

Acerca de oneWorld – Viajar por el mundo (2017). Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://es.oneworld.com/general-ahc/acerca-de-oneworld>

AirFrance – KLM (2016). 2016 Annual Report. Disponible en: [http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/publications/annual\\_report\\_2016\\_1.pdf](http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/publications/annual_report_2016_1.pdf)

Air Nostrum Fleet Details and History (2017). Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/Air-Nostrum>

Asociación Internacional de Transporte Aereo (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.tfafacility.org/es/asociacion-internacional-de-transporte-aereo-iata>

Azienda (2015). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de <http://www.airdolomiti.it/azienda>

Bigne, E., Font, X., Andreu, L, (2000). Marketing de destinos turísticos: Analisis y estrategias de desarrollo. Pozuelo de Alarcon: ESIC EDITORIAL.

British Airways Plc (2016). Annual Report and Accounts Year ended 31 December 2016. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/British%20Airways%20Report%20and%20Accounts%20year%20ended%2031%20December%202016.pdf>

Blanco, Y (2016). A Iberia le sale un duro competidor con Norweigan. Transporte y turismo. Expansion. Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2016/10/11/57fbf338e5fdead9528b465b.html>

Breve historia de Iberia (2013). Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://www.gacetaeronautica.com/gaceta/wp-101/?p=4726>

Burghouwt, G. (s.f). Airline Network Development in Europe and its Implications for Airport Planning: Routledge.

Buscar partners (s.f). Recuperado el 21 de mayo de 2017, de <http://www.iberia.com/web/webPartners.do?service=/web/showPartner.do&language=es&menuId=IBPHOME&idPartner=93890>

Cargos por servicios opcionales (2017). Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <https://www.norwegian.com/es/reserva/informacion-util-sobre-reservas/cargos-por-servicios-opcionales/>

¿Cómo pasar a la Clase Business? (Upgrading) (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de [https://ayuda.iberia.com/pregunta\\_frecuente/como-pasar-a-la-clase-business-upgrading/](https://ayuda.iberia.com/pregunta_frecuente/como-pasar-a-la-clase-business-upgrading/)

Cuevas, M. (2010). Las condiciones de competencia en las principales ruta de aerolíneas nacionales e internacionales, y los mercados domésticos en cada país del Istmo Centroamericano. Mexico D.F: CEPAL.

Datos de la flota (2017). Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <https://www.britishairways.com/es-es/information/about-ba/fleet-facts>

Dragoni, G. (2016). A successful synergy between Italy and Germany gives wings to Air Dolomiti. Business and Economy. Recuperado de: <http://www.italy24.ilssole24ore.com/art/business-and-economy/2016-06-08/air-dolomiti-193701.php?uuid=ADVqueY>

Easy Jet Fleet Details and History (2017). Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/Easyjet>

Encuentra tu clase de experiencia (2017). Recuperado el 28 de mayo de 2017, de <http://www.iberia.com/es/un-nuevo-concepto-de-volar/>

Equipaje (2017). Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <https://www.aireuropa.com/es/vuelos/equipaje>

Equipaje de mano permitido (2017). Recuperado el 28 de mayo de 2017, de <https://www.ryanair.com/es/es/planear-viaje/extras-de-viaje/equipaje>

Eurowings Fleet Details and History (2017). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/Eurowings>

Explore our past: 1990 – 1999 (s.f). Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://www.britishairways.com/es-es/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past/1990-1999>

Fernandez, J. (2017). Iberia lanza Level para el largo radio ‘Low Cost’. Aerolíneas. Cinco Días. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/17/empresas/1489746360\\_115552.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/17/empresas/1489746360_115552.html)

Flota (2014). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de <https://corporate.transavia.com/es-ES/organizacion/flota/>

Frutos, J.M. (2014). ¿Qué es el “ground handling”? Aertec Solutions. Recuperado de: <http://www.aertecsolutions.com/2014/05/05/que-es-el-ground-handling/>

Gallardo, E., Perez, S.E., Gomis, Joaquin (2015). ¿Cómo gestionar el cambio en una organización?. Barcelona: Editorial UOC.

História (s.f). Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://www.portugalia-airlines.pt/html/historia.html>

Historia (2017). Recuperado el 26 de mayo de 2017, de [http://www.airnostrum.es/page.asp?ruta=HTML/air\\_nostrum/1\\_historia.htm&titulo=La%20compa%F1%EDa&subtitulo=Historia](http://www.airnostrum.es/page.asp?ruta=HTML/air_nostrum/1_historia.htm&titulo=La%20compa%F1%EDa&subtitulo=Historia)

History (2015). Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.airdolomiti.eu/history>

History of Embraer (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www2.embraer.com/en-US/ConhecaEmbraer/TradicaoHistoria/Pages/default.aspx>

Iberia Express Fleet Details and History (2017). Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/Iberia-Express>

Instituto de estudios turísticos. Ministerio de industria, energía y turismo (2011). Turismo, tráfico aéreo y compañías aéreas de bajo coste en el año 2011. Madrid: Gabinete de Reprografía. Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/companiabajocoste/anuales/Informe%20anual%20de%20CB C.%20A%C3%B1o%202011.pdf>

Jarvis, P. (2014). British Airways: An Illustrated History. Gloucestershire: Amberley Publishing.

KLM Cityhopper Fleet Details and History (2017). Recuperado el 19 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/KLM-Cityhopper>

Klophaus, R., Conrady, R., Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. Journal of Air Transport Management, 23, 54 -58.

La flota Iberia (s.f). Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.iberia.com/es/flota-iberia/?language=es>

Lawton, Thomas C. (2002). Cleared for Take – Off. New York: Ashgate Publishing.

Lawton, Thomas C. (2007). Cleared for Take – off: Structure and Strategy in the Low Fare Airline Business. New York: Ashgate Publishing.

LEVEL Fleet Details and History (2017). Recuperado el 21 de mayo de 2017, de <https://www.planespotters.net/airline/Level>

Lobo, P., García, B. (2008). Turismo, transporte aéreo y compañías de bajo coste. Estudios Turísticos, 175 – 176, pp. 13 – 39. Recuperado de: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-175-176-2008-pag13-39-104434.pdf>

Lufthansa Group (2016).Annual Report 2016. Disponible en: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2016-e.pdf>

Machuca, P. (2017). Así es Level, la aerolínea de vuelos baratos de Iberia. Huffpost. Recuperado de: [http://www.huffingtonpost.es/2017/03/18/level-vuelos-baratos-iberia\\_a\\_21902173/](http://www.huffingtonpost.es/2017/03/18/level-vuelos-baratos-iberia_a_21902173/)

- Martinez-Vilanova Martinez, R. (2004). Gestion de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables. Pozuelo de Alarcon: ESIC EDITORIAL.
- Mateo, N. (2017). Rynair alcanza los 117 millones de pasajeros en 2016. Transporte y turismo. Expansion. Recuperado de:  
<http://www.expansion.com/empresas/transporte/2017/01/04/586cd790268e3e85178b463d.html>
- Mendez, J. (2016). ¿Qué ha pasado con las compañías de bandera en europa después de la liberalización aérea?. Sabadell. Disponible en:  
<https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/169884/MendezLisbeth-TFGAa2015-16.pdf>
- Morrell, Peter S. (2013). Airline Finance: Ashgate Publishing.
- Muñoz, R. (2017). Iberia revoluciona el puente aéreo: dejará reservar asiento y se alía con Vueling. Economía. El país. Recuperado de:  
[http://economia.elpais.com/economia/2017/02/10/actualidad/1486734464\\_442122.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/02/10/actualidad/1486734464_442122.html)
- Noceda, M.A. (2015). El despegue de Iberia un lustro después. Economía. El país. Recuperado de: [http://economia.elpais.com/economia/2015/11/13/actualidad/1447436181\\_445969.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/11/13/actualidad/1447436181_445969.html)
- Nuestros aviones (2017). Recuperado el 21 de mayo de 2017, de <https://www.norwegian.com/es/acerca-de-nosotros/nuestra-historia/nuestros-aviones/>
- Nuestra flota (2017). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <https://www.ryanair.com/es/es/informacin-util/sobre-nosotros/nuestra-flota>
- Nuestra Flota (2017). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <https://www.emirates.com/es/spanish/experience/our-fleet/index.aspx>
- Number of passengers uplifted by British Airways Plc in the United Kingdom (UK) FROM 2008 TO 2016 (2017). Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <https://www.statista.com/statistics/309349/british-airways-uk-passenger-numbers/>
- Palacin Fernandez, J. (2011). Línea aérea de bandera de bajo costo. Lima: [www.aeronoticias.com.pe](http://www.aeronoticias.com.pe)
- Paso rápido (2017). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://es.oneworld.com/fast-track>
- Plunkett, J.W. (2009). Plunkett's Transportation & Logistics Industry Almanac. Houston: Plunkett Research.
- Postorino Nadie, M. (2011). Regional Airports. Southampton: WIT Press.
- Propelling the next connection (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.atraircraft.com/about-atr/corporate-overview/company-profile.html>
- Rivas García, J. (s.f). Estructura y Economía del Mercado Turístico: E- Septem
- Silva Frojan, R. (2009). Iberia líneas aéreas: Rediseñando su estrategia para hacer frente a los nuevos retos. Business School. DE 1 – 161.

Otero, L. (2010). Iberia y British se fusionan para crear la quinta aerolínea mundial. Economía. El país. Recuperado de:

[http://economia.elpais.com/economia/2010/04/08/actualidad/1270711974\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2010/04/08/actualidad/1270711974_850215.html)

¿Qué es un hub? (s.f). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de

<http://www.aceta.es/archivos/1404215659.pdf>

Sobre nosotros (s.f). Recuperado el 23 de mayo de 2017, de

<https://www.eurowings.com/es/4u/empresa/sobre-nosotros.html>

TAP -Transportes Aereos Portugueses, SGPS, S.A. (Consolidation) (2016). 2016 Management report (main facts) and Accounts. Disponible en:

<http://www.tapportugal.com/pridir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/Relatorios/anual/2016/Summary%20AR2016%20TAP%20SGPS%20consolidated.pdf>

Vidal Olivares, J. (2008). Las alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940 – 2005). Valencia: Publicacions de la Universitat de València.

Volando desde 1927 (s.f). Recuperado el 13 de junio de 2017, de

<https://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.e01c67469bc051bd5c3bd55cf34e51ca>

Vueling Fleet Details and History (2017). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de

<https://www.planespotters.net/airline/Vueling>

Welcome to Transavia (2015). Recuperado el 19 de mayo de 2017, de

<https://www.transavia.com/en-EU/about-transavia/>

Wie zijn wij (s.f). Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <https://www.klmcityhopper.nl/wie-zijn-wij>

(s.a)(2017). Easyjet cierra 2016 con 74,4 millones de pasajeros, un 6,6% mas. Epturismo. Europapress. Recuperado de:

<http://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-easyjet-cierra-2016-744-millones-pasajeros-66-mas-20170112152928.html>

(s.a)(2017). Norwegian transporta a 29,3 millones de pasajeros en 2016, un 14% mas.

Epturismo. Europapress. Recuperado de:

<http://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-norwegian-transporta-293-millones-pasajeros-2016-14-mas-20170105102101.html>



## 10. ANEXOS

### Anexo 1: GUIÓN ENCUESTA

#### 1. Indique su género

- Femenino
- Masculino
- Sin especificar

#### 2. Indique su edad

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- Más de 65

#### 3. Ocupación actual

- Estudiante
- Trabajador por cuenta propia
- Trabajador por cuenta ajena
- Parado
- Jubilado
- Pensionista
- Desempleado
- Otro

#### 4. Indique su nivel de renta

- Menor a 6.000€ al año
- Entre 6.001€ - 12.000€ al año
- Entre 12.001€ - 18.000€ al año
- Entre 18.001€ - 24.000€ al año
- Entre 24.001 – 30.000€ al año
- Más de 30.001€ al año

#### 5. ¿Cuántas veces al año realiza un viaje en avión?

- 0 veces
- 1 – 2 veces al año
- 3 – 4 veces al año
- 5 o más veces al año

6. Señala los motivos principales a la hora de realizar sus viajes en avión. Marque hasta 3.

- Negocios
- Motivos familiares
- Ocio
- Salud
- Turismo
- Otro

7. ¿Cree usted que existen más aerolíneas que en el año 2000?

- Si
- No
- Igual

8. "Los precios descendieron un 17% en el tercer trimestre, pero el tráfico aumentó un 16% y los costes unitarios cayeron un 6%. (Entrevista Expansión Michael O'Leary, consejero delegado Ryanair; Blanco, 2016). ¿Está de acuerdo con esta afirmación de que los precios han descendido? Indíquelo de 0 - 10.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

9. Valore de 1 - 5 los aspectos más importantes a la hora de reservar un vuelo.

- El precio
- Los servicios que ofrece
- El aeropuerto de origen
- Prestigio de la compañía
- Servicios prestados a bordo
- Franquicia de equipaje

10. ¿Ha viajado alguna vez en una aerolínea "Low Cost"? Si indica que "NO", pase a pregunta número 14.

- Si
- No

11. ¿Con que frecuencia utiliza compañías aéreas "Low Cost" en sus viajes?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿Qué aerolíneas "Low Cost" conoce? Indique máximo 3.

13. Valore de 1 a 5 los servicios ofrecidos por las aerolíneas "Low cost" que ha viajado.

- Puntualidad
- Sensación de seguridad
- Limpieza
- Amabilidad
- Tarifas
- Servicios a bordo
- Trato de equipaje

14. ¿Ha viajado alguna vez en una Aerolínea Bandera?

- Si
- No

15. ¿Conoce alguna aerolínea Bandera? Indique máximo 3.

16. Indique el grado de preferencia por estos dos tipos de aerolíneas.

- Aerolínea bandera
- Aerolínea "Low Cost"

17. Marque si conoce o ha viajado en alguna de las filiales de las aerolíneas bandera posteriormente mostradas. Si marca "No conozco ninguna", pase a pregunta 20.

- Air dolomiti
- Transavia
- KLM Cityhopper
- Eurowings
- Portugalia

- British Airways Cityflyer
- No conozco ninguna

18. Podría indicar como fue el viaje de 0 – 10

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

19. ¿Cuál es la razón por la cual eligió una de estas filiales de las Aerolíneas Bandera? Indique máximo 3.

- Sensación de seguridad
- Precio
- Servicio a bordo
- Amabilidad
- Tarifas
- Trato de equipaje
- Aeropuerto de salida
- Familiares
- Rapidez de embarque
- Lugar de embarque
- Solo había vuelos con esta compañía

20. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: los servicios prestados por las Aerolíneas Bandera (equipaje gratuito, servicio de comida gratuito a bordo...) son decisivos a la hora de reservar un vuelo con este tipo de aerolíneas.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

- 8
- 9
- 10

21. ¿Conoce la Aerolínea Iberia? Si indica que "NO" pase a pregunta 23.

- Si
- No

22. Si ha viajado alguna vez en esta compañía indique el grado de satisfacción.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

23. ¿Ha viajado usted en alguna de las otras aerolíneas del grupo IAG? (British airways, AirLingus, Vueling, Iberia Expres o Level?)

- Si
- No

24. ¿Conoce alguna de las alianzas aéreas?(Sky Team, One World, Star Alliance)

- Sky Team
- One World
- Star Alliance
- No conozco ninguna

## Anexo 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Enlace con todas las respuestas del cuestionario:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uVkTp-JKpeMMvSfBzah5L9zFdBMdXBbxRzfzBoqQVzs/pubhtml>