

Anàlisi estratègic de VUELING AIRLINES:

Disseny del seu mapa estratègic i dels indicadors clau per a la presa de decisions¹

1. INTRODUCCIÓ I DESCRIPCIÓ GENERAL DEL SECTOR

La indústria internacional del transport aeri és essencial per a qualsevol economia mundial ja que aporta un gran valor afegit i servei al operar en un entorn completament globalitzat. Nombrosos estudis han demostrat que el transport aeri té una contribució significativa a l'economia d'un país, sent un motor important per al desenvolupament econòmic de les diverses nacions com també per al desenvolupament social.

El seu creixement durant una gran part del segle XX va ser possible gràcies a importants innovacions tecnològiques, com ara la introducció d'avions per a l'ús comercial en els anys 50, seguit pel desenvolupament dels avions de fusellatge ample en els anys 70, entre d'altres actuacions, sent en molts casos el banc de proves de nombrosos avenços tecnològics. Per enquadrar la importància del sector, pel seu volum, ressaltar que actualment la indústria de companyies aèries la conformen 1.397 aerolínies, actuant 25.332 avions i facilitant servei a 3.864 aeroports a nivell mundial.

El transport aeri es diferencia d'altres tipus de transport a causa de característiques pròpies com són la velocitat, la seguretat, la seva flexibilitat i el cost. Un dels indicadors més utilitzats per mesurar l'eficiència del transport aeri és el seu coeficient d'ocupació de passatgers (*passenger load factor*), sent a nivell mundial l'any 2015 d'un 79,7%.

Segons *Air Transport Action Group* (ATAG), el ràpid creixement del transport aeri a les últimes dècades ha vingut impulsat sobretot gràcies als següents factors:

¹ Cas redactat per Nicole Kalembe i Fernando Campa-Planas, Universitat Rovira i Virgili, Departament de Gestió de Empreses, 2017.

- Augment del PIB, la renda disponible i nivell de vida, que ha suposat un increment de la demanda per viatjar, amb el consegüent impacte en el sector.
- Tarifes aèries reduïdes, com a conseqüència de la millora de l'eficiència en el sector i increment de la competència, que ha suposat, a la seva vegada, un increment de la demanda en fer més accessible la compra de bitllets aeris.
- Globalització del sector, a través de l'augment de viatges de llarga distància, en disposar de majors i millors infraestructures i avions millor condicionats per al llarg recorregut.
- Desregulació del sector, facilitant l'accés de noves companyies al sector, afegint-se a les companyies tradicionals o de bandera.

La desregulació de les aerolínies als Estats Units al 1978 va ser un esdeveniment substancial en la història econòmica, generant un important impacte en la política econòmica general, i del sector en particular.

Anteriorment les aerolínies estaven fortament regulades a nivell mundial, creant un entorn en què els avenços tecnològics i les polítiques governamentals de les companyies de bandera dels respectius països tenien prioritat sobre la rendibilitat i la competència.

Des de la desregulació econòmica esmentada, moment clau per al sector, conceptes com l'eficiència de costos, la rendibilitat operativa i el comportament competitiu es van convertir en els temes dominants als quals han hagut de fer front per a la gestió de les aerolínies.

L'esmentada desregulació als Estats Units va ser el precursor de situacions similars en la majoria d'altres economies desenvolupades a Europa (1992-1997), Canadà (a partir de 1984), Austràlia (1990) i Nova Zelanda (1986).

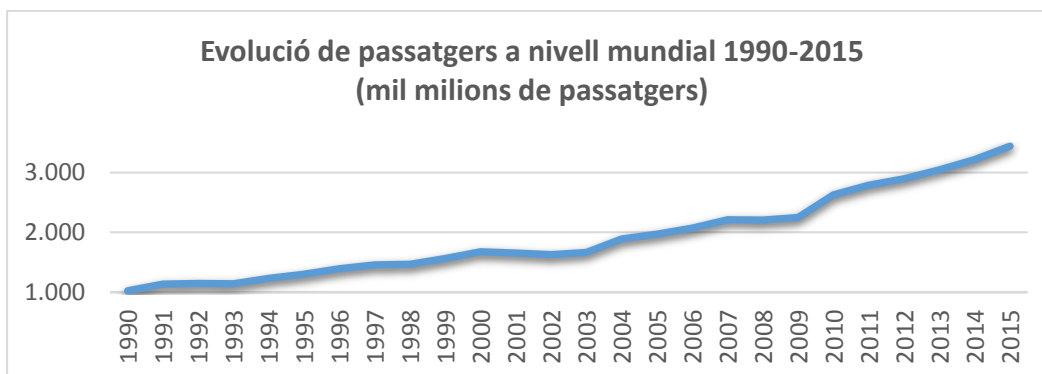
Entre d'altres factors de canvi operatiu i de negoci que s'han produït com a conseqüència de la desregulació, ha estat la incorporació de polítiques d'oferta seguint un model de *hub and spoke*, els quals s'han convertit en els models de negoci dominants, davant a estructures d'oferta prèvies (i actuals) de "punt a punt". L'estratègia desenvolupada per les companyies de xarxa suposa l'ús d'un o diversos aeroports estratègicament situats (*hub*) des d'on els passatgers arriben i es dirigeixen a altres aeroports i ciutats (*spoke*) (AECA, 2011).

És imprescindible tenir en compte que el sector de transport aeri engloba molts més negocis, no només les companyies de transport de passatge i les companyies de càrrega, sinó també considera les infraestructures aeroportuàries, el manteniment i reparació d'aeronaus i altres negocis com el *handling* de passatge i càrrega, o el càtering, entre d'altres.

La demanda de passatgers del trànsit aeri és cada vegada més gran i s'espera que el sector de transport aeri mantindrà una taxa de creixement anual positiva a l'entorn del 5,4% fins al 2017 i posteriorment un lleuger increment fins al 2030.

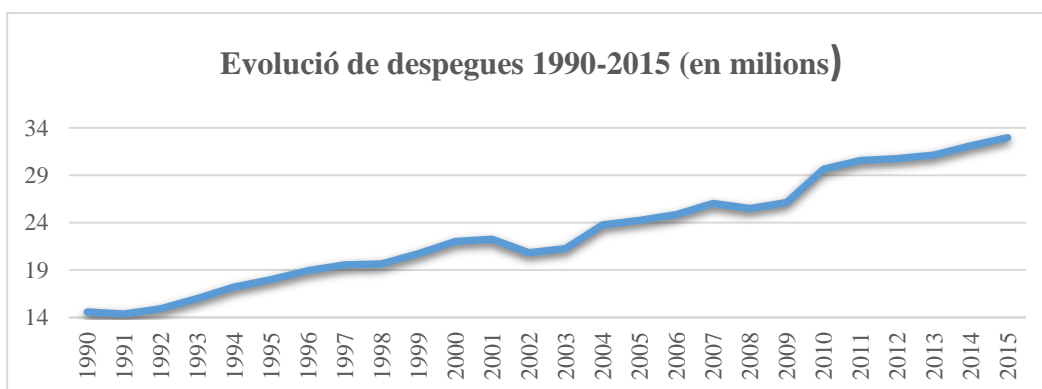
L'evolució de nombre de passatgers a nivell mundial i dels corresponents enlairaments d'aeronaus (veure figures 1 i 2) ha estat positiva durant els últims anys (1990-2015), amb només tres excepcions de recessió. D'una banda, hi va haver un descens tant en l'evolució d'enlairaments com passatgers a l'any 1991 i 1993, respectivament, fet relacionat amb la Guerra de Golf succeïda el 1991 seguit per la crisi petroliera i la recessió econòmica. També es va produir una recessió durant el període 2001-2002 a causa de les conseqüències i efectes dels successos del 9 de setembre de 2001 als Estats Units, fet que al seu torn va generar una major incertesa i un canvi de paradigma en temes de seguretat, amb el consegüent increment en els costos de les companyies aèries (i més incomoditats als passatgers). Finalment, també es va produir una disminució en el nombre de passatgers i d'enlairaments en els anys 2008 i 2009, com a conseqüència del començament de la crisi econòmica financera actual.

Figura 1 (Elaboració a partir de dades de data.worldbank.org, 2016)



Evolució del nombre de passatgers a nivell mundial (1990-2015)

Figura 2 (Elaboració a partir de dades de data.worldbank.org, 2016)



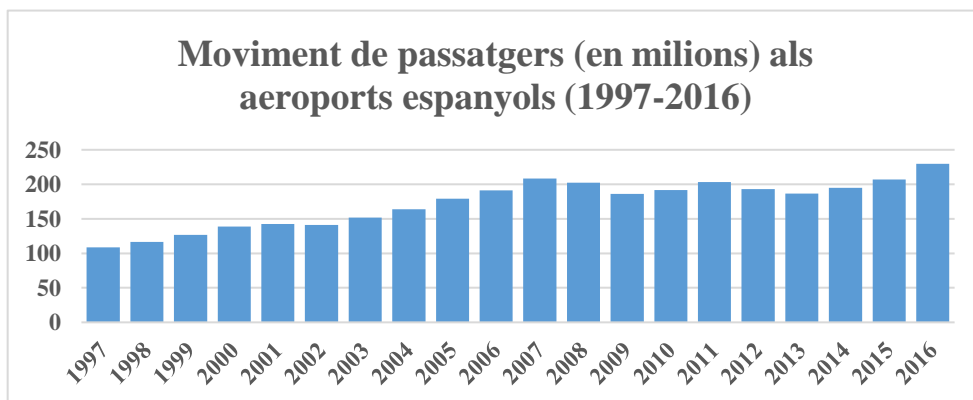
Evolució del nombre d'enlairaments a nivell mundial (1990-2015)

En el cas d'Espanya, on l'economia està orientada significativament al sector serveis, les empreses dedicades al transport aeri són un factor imprescindible per al funcionament de l'economia del país, sent un pilar bàsic del seu desenvolupament. És una de les activitats que major contribució aporta al PIB del país, 6%, i té un paper important com a indústria intermediària. Hi ha una vinculació important del transport aeri amb el comerç internacional de mercaderies i de generació de serveis, com pot ser el turisme.

Espanya és el quart país del món i segon a Europa per moviment de passatgers a l'any 2012. En la figura 3 es veu, que durant els anys 1997-2016 el moviment de passatgers (arribades i sortides) als aeroports espanyols (xarxa AENA) ha tingut una tendència a l'alça, amb excepcions en els anys 2002, 2008/2009 i 2012/2013, períodes que coincideix amb els períodes de recessió a nivell mundial abans esmentats.

Destaca l'any 2007 amb 210,5 milions de passatgers, seguit per dos anys consecutius de caigudes amb variacions anuals de -3.2% i de -8%, respectivament, causades per l'increment del preu de combustible i el començament de la crisi financera mundial amb rellevant impacte a Espanya.

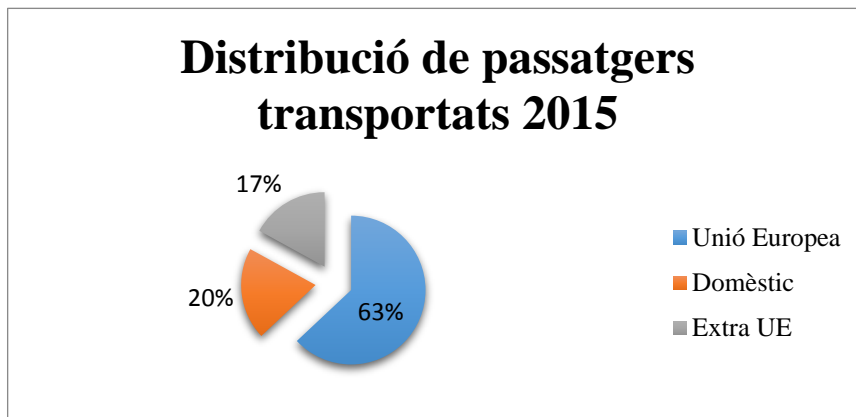
Figura 3 (Elaboració pròpia a partir de AENA, 2016)



Moviment de passatgers (en milions) en els aeroports espanyols (1997-2016)

El principal flux de passatgers des d'Espanya és el trànsit que té amb la Unió Europea (veure figura 4), el qual representa, aproximadament, un 63% del total de moviments, seguit d'un 20% pel mercat domèstic, mentre que el mercat extra europeu representa un 17%.

Figura 4 (Elaboració pròpia a partir de Ministeri de Foment, 2016)



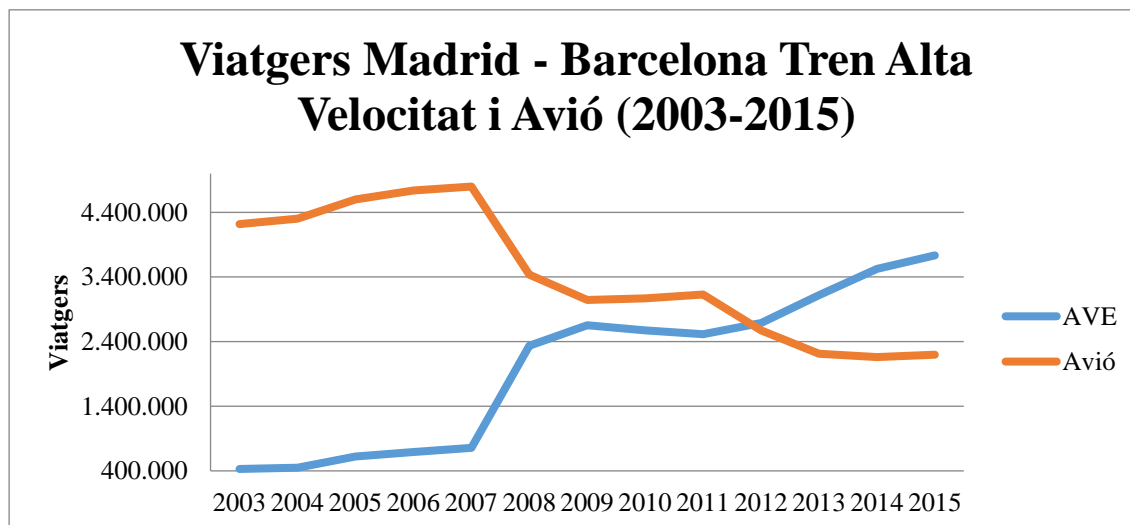
Distribució de passatgers transportats des d'Espanya, 2015

A més és important esmentar que a part de la desregulació en el sector de transport aeri, van existir altres factors que han tingut un impacte considerable en la indústria de transport aeri com la construcció de noves infraestructures (la xarxa d'autovies a Espanya, entre d'altres), nous participants en el mercat com són les aerolínies de baix cost (*Low cost Carriers*, d'ara endavant LCC) o la competència del tren d'alta velocitat (a Espanya, en endavant, AVE). Aquest últim ha generat un important desplaçament de demanda de trànsit aeri, especialment domèstic, al tren, sent, per tant, una clara alternativa al transport aeri i al transport per carretera. Els serveis de l'AVE poden reemplaçar i són més competitius que els del transport aeri sobretot en rutes de curt recorregut.

Un exemple a Espanya és la línia AVE entre Madrid i Barcelona que va ser posada en marxa al febrer 2008 i que va aconseguir l'any 2015 un volum de trànsit de més de tres milions i mig de viatgers i se situa com a clar líder del mercat en aquesta ruta.

En la figura 5 es mostra l'evolució de viatgers entre Madrid i Barcelona, tant en tren d'alta velocitat com en avió, entre els anys 2003 i 2015. Fins a l'any 2007 tots dos modes de transport tenen una evolució positiva, tot i que en el cas del tren l'oferta es realitzava exclusivament a través de serveis de Talgo i Alaria. Va ser el 2008, amb la introducció de l'AVE per al referit trajecte, que el tren d'alta velocitat va incrementar accentuadament el nombre de viatgers, i fins i tot el 2012 el nombre de viatgers en AVE ja va sobrepassar el nombre de viatgers que havien optat per viatjar en avió.

Figura 5 (Elaboració pròpia a partir de dades de ferropedia.es, 2016)



Viatgers Madrid - Barcelona Tren Alta Velocitat i Avió (2003-2015)

2. VUELING I LA COMPETÈNCIA

Vueling, empresa fundada a l'any 2004 i propietat en un 100% del grup IAG (*International Airlines Group*), és actualment empresa líder a l'aeroport Barcelona - El Prat.

En la figura 6 es pot observar un Rànquing de les principals aerolínies nacionals i internacionals que actuen a Espanya al costat de la seva evolució numèrica de passatgers transportats durant els anys 2004, 2008 i 2015.

Figura 6 (Elaboració pròpia a partir de dades de aena.es, 2016)

	2004		2008		2015	
Vueling	609.077	0,4%	7.747.831	3,8%	29.572.606	14,3%
Air Europa	13.160.608	8,0%	15.652.406	7,7%	15.580.720	7,5%
Iberia	41.307.515	25,2%	33.647.618	16,6%	15.020.168	7,3%
Air Nostrum	6.677.152	4,1%	9.595.041	4,7%	7.166.050	3,5%
Iberia Express					6.824.173	3,3%
Grupo Binter	4.876.146	3,0%	4.663.981	2,3%	3.549.104	1,7%
Volotea					474.976	0,2%
Pullmantur Air S.A.	94.547	0,1%	281.533	0,1%	180.732	0,1%
Swiftair S.A.	25.658	0,0%	245.545	0,1%	9.309	0,0%
Flightline (Flight-Avia)	6.354	0,0%	11.724	0,0%	88	0,0%
Resta companyies espanyoles	35.198	0,0%	444.590	0,2%	2.900.814	1,4%
Subtotal companyies espanyoles	66.792.255	40,8%	72.290.269	35,7%	81.278.740	39,3%
Ryan Air	3.765.229	2,3%	14.871.089	7,4%	35.155.859	17,0%
Easy Jet	5.645.087	3,4%	10.999.798	5,4%	11.019.581	5,3%
Air Berlin	6.975.791	4,3%	11.604.998	5,7%	8.804.363	4,3%
Norwegian Air	59.182	0,0%	405.924	0,2%	4.585.964	2,2%
Thomson Airways	173.413	0,1%	4.324.592	2,1%	4.294.938	2,1%
Resta companyies estrangeres	80.477.560	49,1%	87.726.534	43,4%	61.726.407	29,8%
Subtotal companyies estrangeres	97.096.262	59,2%	129.932.935	64,3%	125.587.112	60,7%
Total trànsit aeroports espanyols	163.888.517	100,0%	202.223.204	100,0%	206.865.852	100,0%

Evolució de nombre de passatgers per companyia 2004, 2008 i 2015

De les sis principals companyies aèries regulars espanyoles és VUELING la que major nombre de passatgers ha transportat l'any 2015, seguit per Air Europa i Iberia. En el cas de les companyies internacionals destaca l'evolució de Ryan Air entre els anys 2004-2015, sent en l'últim any referit la companyia aèria que major nombre de passatgers ha transportat a Espanya.

Tot i que el nombre total de trànsit als aeroports espanyols ha tingut una evolució amb tendència positiva, es pot observar un canvi en la quota de mercat obtinguda per les companyies aèries espanyoles i internacionals sobre el total de passatgers transportats durant els anys analitzats. En 2004 un 40,8% del total de passatgers va ser transportat per les companyies aèries espanyoles, mentre que el 2015 aquest percentatge es va reduir al 39,3%, mentre que les companyies estrangeres van tenir un augment en sentit contrari a la quota de mercat obtinguda, sent el 2004 un 59,2% i el 2015 un 60,7%.

Una vegada fet aquest anàlisi del sector, aquest cas d'estudi es centra en l'empresa VUELING AIRLINES, S. A., i es plantegen diferents preguntes.

3. PREGUNTES A RESOLDRE

Es demana:

- 1) Obtenir d'internet el compte de pèrdues i guanys de VUELING AIRLINES, S. A. dels anys 2014 i 2015. Recomanem obtenir les referides dades de una font d'informació primària, com és la seva pròpia pàgina WEB (on hi ha un enllaç directe per obtenir la referida informació). Llavors podreu també obtenir els seus comptes anuals complertes.

- 2) Tant a l'informe de gestió com en diverses notes de la memòria dels comptes anuals, existeix informació de major detall, referida a l'activitat de la companyia, que permet construir un compte de resultats, fins al resultat d'explotació, més analític de VUELING AIRLINES, S. A. Per exemple, el compte de pèrdues i guanys no mostra de forma desglossada els costos de manteniment o d'assistència a passatgers (*handling*); mentre que en els comptes anuals se'ns ofereix informació suficient per poder construir un nou compte de resultats més operatiu; més funcional. En base a aquesta informació demanem:
 - a. Construir un compte de resultat analític dels anys 2014 i 2015, incorporant al compte de resultats la informació addicional que mencionem a l'enunciat de la pregunta i que trobareu als comptes anuals.
 - b. Fer una hipòtesi de classificació de costos fixes i variables, de forma que pugeu presentar un compte de resultat, fins al resultat d'explotació, seguint el model de *direct cost* corresponent als anys 2014 i 2015. Fer la separació en percentatges significatius. No sempre, casi mai, les despeses fixes son 100% fixes ni les despeses variables son també 100% variables. Explicar breument la justificació del percentatge.
 - c. Analitzar l'evolució del compte de resultat obtingut en l'apartat anterior, identificant els impactes i variacions més significatius entre els dos anys.

- 3) Establir per a VUELING 3 objectius per cada una de les perspectives que plantegen Kaplan i Norton en la seva definició de Quadre de Comandament Integral o *Balanced scorecard* (BSC), o sigui, perspectiva financera, clients/usuaris, processos interns i innovació/aprenentatge.

- 4) Establir 3 indicadors per cadascun dels objectius definits a l'apartat anterior.
- 5) Elaborar el mapa estratègic de VUELING, establint els corresponents objectius a cada perspectiva i determinant les relacions (amb fletxes) que s'han de produir entre ells per a la correcta materialització de la línia estratègica de l'empresa.
- 6) Fer una recerca a les memòries públiques de l'any 2015 de les següents companyies aèries: EASYJET, VIRGIN ATLANTIC i LUFTHANSA.

A partir de les referides memòries, preparar una taula resum dels indicadors que s'han trobat seguint una estructura similar a la següent taula:

<i>Indicador</i>	<i>EASYJET</i>	<i>VIRGIN ATLANTIC</i>	<i>LUFTHANSA</i>
<i>A</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>n/d</i>
<i>B</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>
<i>C</i>	<i>n/d</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>
<i>D</i>	<i>n/d</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>
<i>E</i>	<i>n/d</i>	<i>OK</i>	<i>OK</i>

- 7) ¿Quines similituds i diferències es troben entre la taula de la pregunta 6, i els indicadors que s'han definit per a VUELING a la pregunta 4?

4. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2011). ‘Comisión de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Transporte Aéreo’, AECA, Madrid.

AEROPUERTOS ESPAÑOLES Y NAVEGACIÓN AÉREA (2016), www.aena.es, últim accés 22 de febrer 2017.

FERROPEDIA (2016). www.ferropedia.es, últim accés 20 de febrer 2017.

MINISTERIO DE FOMENTO (2016), www.fomento.gob.es, últim accés 12 de febrer 2017.

WORLD BANK (2016), www.datos.bancomundial.org, últim accés 13 de febrer 2017.