



*La incipiente estructura de People Express no fue capaz de absorber su rápido crecimiento y todo empezó a fallar.*

## Tiempos interesantes para la aviación comercial

JOSÉ SÁNCHEZ ALARCOS  
Director de Quasar Aviation  
Profesor Instituto de Empresa

Los últimos incidentes en relación con el lanzamiento por Iberia de Clickair invitan a pensar acerca del funcionamiento de la aviación co-

mercial. La aviación comercial es, sin duda, un negocio complejo y que ha sufrido muchos cambios. Bastará recordar que hace apenas treinta años la utilización del avión como medio de desplazamiento era algo sólo al alcance de privilegiados. Cómo y por qué cambió esa situación, dónde estamos ahora y dónde estaremos en el futuro es algo del mayor interés.

*Los compañías podrían tener más beneficios de los sistemas de reservas que del negocio del transporte aéreo*

### Comenzaremos por una historia antigua

Una compañía americana, llamada People Express, quiso convertirse en la campeona del bajo coste. Sus inicios, con tres aviones y pocas rutas, no inquietaron a nadie y, de la falta de respuesta por sus competidores, concluyeron que era un gran negocio que podían expandir a toda velocidad.

Tan grande fue su velocidad de crecimiento que su incipiente estructura no fue capaz de absorberlo y todo empezó a fallar. La compañía llegó a ser conocida como “People Dis-

**tress**” y sólo se mantenía en el mercado porque sus precios eran más bajos.

Aparentemente, la **lógica** de People Express **era imbatible**: Si nuestros **costes** son **más bajos** nuestros **precios** pueden ser **más bajos**. Los precios eran los mismos para todos los asientos del avión y se obtenían por el simple procedimiento de aumentar al coste el margen.

La lógica, sin embargo, resultó no ser tan imbatible. American Airlines primero y otras después comenzaron a diseñar sofisticados sistemas de reservas que representan la base de lo que hoy se conoce como **“yield management”**. Tan importantes han resultado estos sistemas de reservas que una compañía como Iberia podía obtener más beneficios de su participación en el sistema Amadeus que del negocio de transporte aéreo.

Hoy, gracias a estos sistemas, resulta difícil encontrar a dos pasajeros de un avión que hayan pagado lo mismo y su base de funcionamiento es sencilla: si se dispone de clientes que nunca volarán con aerolíneas del tipo *People Express* —porque necesitan ir a grandes aeropuertos por enlace, porque necesitan billetes abiertos o por muchas otras cosas— se puede tener unas tarifas más elevadas para esos pasajeros. Una vez garantizada la **rentabilidad** del vuelo, todavía quedarán plazas libres que pueden venderse a coste marginal, es decir, muy por debajo del precio de la *People Express* de turno aunque se tengan unos costes más elevados.

Nuevamente parece haber una **lógica imbatible** y que, sin embargo, tiene un **talón de Aquiles** que algunos ya han descubierto: Los pasajeros que pagan tarifas completas financian con su billete a otros que no lo hacen. Mientras no tengan otro remedio que hacerlo, el sistema funciona. Cuando hay ofertas alternativas, simplemente puede dejar de funcionar.

En este momento, ya hay aerolíneas especializadas en explotar esa

*Si se dispone de clientes que nunca volarán con aerolíneas de bajo coste se puede tener unas tarifas más elevadas para esos pasajeros*



*Ante los cambios que se avecinan, los operadores tradicionales tendrán que optar por la creatividad para competir con los de bajo coste.*



*Una vez garantizada la rentabilidad del vuelo, las compañías como American Express podían ofertar plazas libres a coste marginal.*

debilidad: por el mismo precio de un billete **“business”** o menor, se puede volar desde Londres a Nueva York en un 767 acondicionado para llevar menos de sesenta pasajeros, con el aumento de espacio que esto supone para cada uno de ellos.

Además, incluyen un servicio de puerta a puerta con la comodidad asociada. De momento, éste es un fenómeno minoritario pero su crecimiento puede atacar seriamente al modelo de negocio de las aerolíneas establecidas.

## Largas esperas en los aeropuertos

Éste es uno de los puntos donde puede presentarse un ataque destinado a aprovechar un **flanco débil** de las políticas de precios de los **grandes operadores**. El otro se encuentra en los **aeropuertos**, cada vez más inhóspitos y donde cada vez los pasajeros pasan más tiempo. Cualquiera que lo dude puede hacer el experimento de volar desde Barajas a Centroamérica por vía Miami y, si aún lo quiere mejorar, que lo haga con una aerolínea americana.

El asiento puede ser muy cómodo –a veces, ni eso– pero nadie se librará de estar tres horas antes de la salida del vuelo en Barajas. Si tiene cara de sospechoso o mala suerte puede verse obligado a deshacer todo el equipaje facturado en presencia de agentes de la compañía de modales a menudo cuestionables. Después de pasar por los controles de seguridad, etc. y de pasar nueve horas en el avión, llegará a Miami. Si se desea tener unas mínimas garantías de volar, conviene que se haya dejado un intervalo de cuatro horas o superior entre la llegada del vuelo y la salida del siguiente. Tras una primera cola interminable –que, de nuevo, se puede alargar en caso de mala suerte o cara de sospechoso– se sale al interior del aeropuerto. Nuevas colas interminables para pasar los controles de seguridad y a esperar de nuevo. En el momento de embarcar en el avión para el destino final, suponiendo que la puntualidad haya sido exquisita desde el primer momento, han transcurrido ya dieciséis horas desde que se llegó al aeropuerto de Barajas. Si

se hubiera inventado la transportadora espacial de “Star Trek” y se viajase instantáneamente pero hubiera que embarcar en un aeropuerto, el viaje instantáneo ya habría supuesto siete horas gracias a los aeropuertos.

Poco pueden hacer las **aerolíneas tradicionales** para solucionar esta situación. Llevan ya años sufriendo el **ataque de los nuevos modelos** de aerolíneas de bajo coste, mucho más agresivas y difíciles de atacar que lo fue *People Express*. Algunas de ellas simplemente están abandonando ese mercado o sacando segundas marcas para competir en él con la idea de centrar su marca principal en vuelos de larga distancia.

Este movimiento, sin embargo, puede tener algunas dificultades. Las nuevas aerolíneas de lujo están atacando con éxito el segmento de clientes que ha servido a los operadores más tradicionales para financiar la defensa frente a las de bajo coste, ya que estas aerolíneas no tienen necesidad de incluir un sobreprecio que financie los asientos vendidos a más bajo precio.

En este escenario, habría aún una **alternativa** para los operadores tradicionales: Si se da por perdido el segmento de pasajeros de las *low cost*, no se necesita financiarlo y pueden rebajar sus precios en el segmento alto. Sin embargo, es dudoso que los grandes operadores puedan conservar sus tamaños actuales si siguen esta política.

### Los *microjets*

Podría ocurrir que los operadores actuales tuvieran que reducir su tamaño como tales y **especializarse** en segmentos independientes: Lujo,

pasajero medio y bajo coste. Sin embargo, aún queda pendiente un **tercer ataque** –al segmento medio– que ya se está dando en Estados Unidos: los *microjets*.

Aparatos de hasta siete plazas, certificados para un solo piloto, capaces de operar en pistas de mil metros, con capacidades operativas en velocidad y altitud equiparables a las de cualquier jet y con unos costes de adquisición de unos tres millones de euros y consumos alrededor de los 100 kg. por hora.

Estos aparatos pueden atacar precisamente al punto del sistema que es su actual cuello de botella: los aeropuertos. Los costes de adquisición y operación son suficientemente bajos para facilitar tarifas muy competitivas; por añadidura, se podrá operar en muchos campos de vuelo evitando la congestión y las molestias de los grandes aeropuertos.

Con estas condiciones, se puede generar una **“aviación privada de bajo coste”** o, alternativamente, una aviación de segmento medio, utilizando todas las plazas del avión, con sus horarios, etc. pero con muchas menores trabas de las actuales.

Nuevamente, hablamos de un fenómeno minoritario pero, según la previsión de la NASA, quien estuvo tras el lanzamiento de este tipo de aparatos, dentro de unos pocos años la flota de aviones comerciales –si incluimos los *microjets*– podría duplicarse con relación a la actual.

Son muchos, por tanto, los cambios que vienen en los próximos tiempos y que, naturalmente, van a afectar a los profesionales de la aviación. Los operadores tradicionales se van a encontrar atacados en todos los flancos. De su reacción y de la **creatividad**, tanto propia como ajena, saldrá un modelo de aviación comercial radicalmente distinto al de hoy donde los actores protagonistas podrían ser otros que hoy son casi desconocidos ♦

*Si se da por perdido el segmento de pasajeros de las low cost, no se necesita financiarlo y pueden rebajar sus precios en el segmento alto*