

Cuando Iberia se fue de Barcelona dejó herencias envenenadas. Una es Clickair, un regalito dirigido a Vueling. La competencia entre ambas, más los grandes operadores europeos de bajo coste, crea tal guerra de precios que **ha puesto las tarifas de Barcelona por los suelos y a los contendientes en pérdidas**



José Luis Nuevo
Profesor del IESE

Miembro del consejo de administración de varias compañías, de la American Marketing Association y de la Académie des Sciences Commerciales. Ha trabajado en la Universidad de Michigan y ha enseñado en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard

CÓMO HACERSE MILLONARIO EN EL AIRE

Hace un par de semanas, Delta y Northwest anunciaron sus intenciones de fusionarse para crear la aerolínea más grande del mundo. Este propósito, enunciado por dos operadores que salieron de la bancarota (los dos) hace menos de 18 meses, se hizo días después de que Northwest anunciara, el 3 de abril, que subía las tarifas para repercutir los costes de carburante y, casualmente, Delta también, aunque enfocado en cargar costes de tramitación a los billetes pagados con puntos, o subir las tarifas de las mascotas viajeras.

Al eliminar alternativas y reducir la competencia, las fusiones llevan a precios más altos, y peor atención al cliente, en particular si la compañía resultante reduce capacidad y rutas poco rentables, más aún en estos tiempos de costes de carburantes al alza. Los analistas esperan, si la fusión sale adelante, una cascada de operaciones similares por parte de otros jugadores americanos.

Desde el 11 de septiembre de 2001 hasta 2006, el sector perdió en E.E.UU. 30.000 millones de dólares y eliminó el 40% de sus trabajadores, 150.000 personas. La emergencia de competidores de bajo coste ha supuesto también que los salarios medios del sector se hayan depreciado un 30%.

En Europa, donde las aerolíneas de bajo coste luchan por obtener cuota de mercado y los beneficios del sector se resienten, se anuncian procesos de consolidación como el de Alitalia con Air France (puesto ahora en tela de juicio por la elección de Berlusconi), el de Ryan Air sobre Air Lingus (pendiente de autorización regulatoria), o el de Air Berlin con LTU y Condor, por citar tres.

En nuestro país, Iberia se quiere quedar con Spanair, y Clickair con Vueling, aunque se escriba del revés. El resultado de las dos operaciones tiene serias implicaciones para Barcelona, y para la extraordinaria infraestructura que Aena ha construido al sur del aeropuerto.

Las fusiones eliminan competencia y llevan a precios más altos y peor atención al cliente

Hoy, las aerolíneas de bajo coste crecen en rentabilidad y cuota muy por encima de las de bandera

A mediados de los noventa, Barcelona tenía el mejor aeropuerto de España. Iberia servía el mercado catalán de manera comprometida. Spanair proponía un modelo alternativo con precios más bajos, modernidad, garantías de puntualidad y nuevos destinos. Air Europa trajo también precios bajos y asientos estrechos.

Ya en este milenio, Vueling se adelantó a EasyJet y al jardincillo de *low cost* que convertirían a nuestra ciudad en el destino predilecto de la vacación corta.

Iberia se largó de aquí, poco menos que a la francesa, creando

una *hub* en la magnífica terminal 4, recién inaugurada en Madrid. Los *hubs* traen ahorros de costes reales, pero sobre todo, la concentración de la flota impide la entrada de competidores, ya que la línea que domina el *hub* puede jugar con su *variedad* de vuelos, compartir códigos o influir sobre las decisiones de los pasajeros con sus programas de puntos. Como las fusiones, la reducción de

dos, operaciones eficientes, nóminas desinchadas, habilidad para hacer *upsell* al pasaje con productos y servicios, y una talla creciente, han hecho de los aeropuertos españoles, los franceses y los italianos su objetivo, empezando por aquellos que, como Milán, Orly o Barcelona han sido abandonados por *carriers* de bandera. Entre los 7.000 aviones en cartera de los fabricantes de aviones

envenenadas para quien viniera detrás. Una es Clickair, un regalito dirigido a Vueling. La competencia entre ambas, a las que se sumaron los grandes operadores europeos de bajo coste, ha creado una guerra de precios de una tenacidad que ha puesto a las tarifas de Barcelona por los suelos y a los contendientes en pérdidas. El precio del carburante ha hecho el resto del trabajo.

La idea de que en 2008 Iberia se compre a Spanair y Clickair protagonice esta fusión (inversa) con Vueling es inquietante. Las fusiones entre líneas aéreas no resuelven ningún problema de los que tienen hoy, pero nos perjudican a nosotros. La idea de que Iberia compra Spanair para mejorar el servicio en Barcelona es obscena. Si la única línea aérea del mundo interesada en comprarte es tu competidor directo, ya nos podemos imaginar cuál es tu destino. Sospecho que si sucede Spanair desaparecerá de Barcelona, bien porque es desmembrada, bien porque es utilizada para fortificar aún más el *hub* de Madrid con una *segunda marca*, o una combinación de ambas.

Lo que resulta ya sorprendente es que se anime, simultáneamente, la fusión entre Vueling y Clickair. Las *low cost* son una revolución tecnológica. Pero, por encima de todo, son el resultado de una cultura de costes bajos. La cultura de Clickair no tiene nada que ver con la de Vueling, más un operador de estilo de vida que de descuento.

En este entorno de abandono (empresarialmente legítimo, aunque inaceptable para los clientes que lo padecemos) tener más líneas aéreas en tu aeropuerto es mejor que tener sólo unas pocas.

La próxima vez que sobrevuelen el aeropuerto de Barcelona, miren ese pedazo de terminal que ha levantado Aena, frente al mar, en plazo, presupuesto y racionalidad. Esa de la que no habla nadie. La que vuelve a dotar a Barcelona de la mejor infraestructura aeroportuaria de España. No se parece en nada a la estación de Sants, donde Renfe explota en régimen de monopolio un modelo de transporte de alta velocidad.

Iberia, aquí, quiere ser Renfe, y como esto saca del apuro a varias compañías en pérdidas, puede acabar sucediendo. Si pasa, la única competencia generalista no controlada por Iberia será Air Europa, y si quieren saber cómo será, visiten latiendaencasa.com, de El Corte Inglés. Por cada 100 euros de compra, reciben ustedes de regalo dos billetes de AE a cualquier destino de España. Lo que decía Branson: "Si quieres hacerte millonario en la aviación, empieza multimillonario".



Una vista del interior del aeropuerto internacional de Barcelona

la competencia que viene de la mano de la *construcción de fortalezas o hubs* perjudica al consumidor. A lo bruto, podríamos decir que hoy Madrid tiene la variedad en destinos, y Barcelona los precios.

Hoy, las aerolíneas de bajo coste crecen en cuota y rentabilidad muy por encima de las de bandera. EasyJet y Ryan Air sumarán este año 100 millones de pasajeros. Los analistas financieros las valoran con múltiplos que triplican las mejor gestionadas de bandera.

Con unos aviones nuevos, y por tanto más eficientes en consumo de carburante, con modelos de distribución desintermedia-

La idea de que Iberia compra Spanair para mejorar el servicio en Barcelona es sencillamente obscena

de pasajeros están los pedidos de las *low cost*, a precios más antiguos y bajos que los más recientes, que deben su encarecimiento al boom experimentado por China, India y Oriente Medio. Ello permite especular la prolongación del ciclo de dominio de las *low cost* unos años más.

Cuando Iberia se fue de Barcelona dejó algunas pildoras enve-