

ÁLVARO MIDDELMANN. Director de Air Berlin para España y Portugal

‘No tiene lógica excluir a priori un canal de venta’

Para este ejecutivo de la aerolínea de bajo precio líder en el mercado español y disponible en Amadeus, ‘el cliente es quien elige el canal más apropiado’ para comprar sus billetes

Nacido en Madrid, el máximo responsable de la aerolínea que transporta más alemanes a España, técnico de aviación comercial, casado y padre de dos hijas, lleva toda su vida en el mundo de la aviación. Fue presidente fundador de la Asociación Española de Compañías Aéreas, AECA, y de la Asociación Internacional de Aerolíneas Independientes, IACA. Trabajó en Trans-europa y LTU, y puso en marcha una nueva compañía de vuelos chárter, la LTE, de la que fue consejero delegado hasta finales de 1992. Creó después su propia empresa consultora, desde la que colaboró con instituciones y

empresas nacionales e internacionales y participó en el proyecto GESTRATUR de la UE, que ha contribuido a reconocer la especificidad de los aeropuertos turísticos. En España representa ahora, además de a Air Berlin, a otras cuatro firmas Middelmann, además de implicarse, es un ejecutivo claro y directo en sus valoraciones. Habla sin tapujos de la bonificación en los billetes de los residentes en las Islas, de las propuestas europeas de un nuevo canon para gravar a las aerolíneas, o de cualquier otro problema que preocupe a las compañías aéreas. Por eso, aunque reniega del alineamiento de Air Berlin entre las compañías de

MODELO ÚNICO
Air Berlin no atiende a modelos. Es una compañía de bajo precio que ofrece el servicio completo tradicional, posible en parte porque poseen infraestructuras en los aeropuertos.

bajo coste –“somos de bajo precio”, enfatiza– no duda en manifestar que su canal ideal para comercializar sus productos es Internet. Pero tiene los pies en la tierra y valora positivamente el papel de Amadeus como GDS, en el que está integrado, en la actual realidad del mercado.

SAVIA: Air Berlin ofrece servicios de aerolínea tradicional con precios de bajo coste. ¿Dónde encuadra a su aerolínea? ¿Qué les diferencia de las diez primeras compañías regulares, con las que compiten en volumen de clientes?

Álvaro Middelmann: Formamos parte más bien de un escenario más tradicional. Somos una empresa que utiliza el precio como un elemento importante dentro de su marketing. No tenemos el reclamo del precio como único criterio, sino también todo lo que va alrededor del servicio aéreo. Nosotros hemos simplificado de manera muy importante las tarifas. Fuimos de los primeros en vender trayectos y no hemos sido eso que se llama tarifa creativa. El que tiene que ser creativo es el pasajero, el consumidor. En definitiva, creo que somos un caso un poco especial. Comercializamos un producto que, en su concepción de fondo, es bastante tradicional. Ofrecemos un servicio completo. Tenemos infraestructura propia en los aeropuertos en los que volamos, tenemos nuestra estructura de ventas, pequeña pero está ahí, y con ello demostramos que nos preocupa mucho la relación directa con el pasajero, que es un elemento fundamental de nuestro éxito.

SAVIA: Desde fuera parece que su compañía ha seguido un modelo que ni es ‘low cost’ cien por cien ni es tradicional cien por cien. Y no hay otras



FOTOS: LAGO

compañías que sigan sus pasos. ¿Por qué cree que ocurre esto?

A. M.: Creo que tiene que ver con nuestra visión de cuál es la función del transporte aéreo, la valoración que hacen del mismo los que han ido diseñando el desarrollo de la compañía. En el año 1990 cae el muro y se produce la transición de una compañía a otra: desde una compañía norteamericana que operaba en Europa basada en un estatuto determinado, a una compañía alemana, comunitaria. A partir de ahí, el consejero delegado, que es un gestor extraordinario, traslada al modelo de compañía lo aprendido en experiencias anteriores. Una de las características importantes de Air Berlin es que es una empresa muy dinámica, con una gran capacidad de adaptación. Por eso no nos atenemos a modelos, porque al final eres tú el que tiene que diseñar tu modelo, porque cada compañía tiene unos condicionantes propios, no los de otros. Desde luego, el escenario es uno determinado, pero la manera en que has llegado a ese escenario marca esos condicionantes. Para nosotros el referente de todas nuestras iniciativas ha sido siempre el cliente.

SAVIA: La distribución es uno de los elementos diferenciadores de su compañía. ¿Cuál es la estrategia que mantienen respecto al GDS? ¿Por qué cree que otras compañías de bajo coste lo rechazan?

A. M.: Nuestra filosofía es que tenemos un producto y lo tenemos que hacer accesible de la manera más eficaz y mejor posible al consumidor. El consumidor es quien decide cuál es el canal más apropiado para acceder a este producto. Por ello, para nosotros no tiene ninguna lógica excluir a priori un determinado canal. De hecho, parece que uno de los operadores que ha entrado en liza en este país, que tan categóricamente expresaba que no le hacen falta las agencias de viaje, ahora ya se está planteando hablar con agentes independientes. Nunca entendí cómo se puede eliminar a priori una opción.

Por otro lado, hay un elemento tremendamente dinamizador, que es Internet. Nosotros hemos entendido que iba a ser así hace mucho tiempo, y por eso tenemos un portal, muy sencillo pero exitoso. En España hay un mundo empresarial de agencias de viaje

muy desarrollado, muy bien estructurado, con una reglamentación orientada a proteger los intereses del consumidor. Es el caso opuesto a Alemania, donde no existen criterios reguladores para proteger al consumidor.

SAVIA: ¿Qué porcentaje tienen de reservas por Internet? ¿Cuál sería para usted el medio ideal de distribución?

A. M.: Es una cifra que no podemos revelar. Pero sí decir que del 100% de asientos que tenemos en el mercado, un 40% lo comercializan los touropeadores, y el 60% nosotros a través de los diferentes canales: Internet, teléfono, etc.

Respecto al canal ideal, si le soy honesto he de decir que Internet, por las no comisiones. Está clarísimo. Aunque hay que reconocer que no supone un coste cero. Yo creo que al final el coste que soportamos las compañías es que estamos invirtiendo mucho en los desarrollos del mercado, porque no había nada que cubriese nuestros requisitos y hemos ido adaptando fórmulas que existían para poder ofrecer al cliente ese modelo que pensamos que es el adecuado. En esto se invierte mucho, pero una vez que aquello funciona nos beneficia a todos.

SAVIA: Respecto a los clientes ¿Están entrando en el área del 'business' o es fundamentalmente vacacional?

A. M.: Donde hemos crecido es en las rutas *Euro Shuttle*, que unen Mallorca con Europa y Alemania con nueve ciudades europeas. Siendo conscientes que teníamos una posición, sobre todo en el mercado alemán, hacia destinos turísticos importantes especialmente en España, podíamos desarrollar un tráfico desde Alemania a Londres, Roma, Viena, Milán, Budapest, Berlín.

Estamos creciendo de una manera importante; ya somos en Viena el tercer operador. Lo difícil es segmentar el mercado, y el cliente que hoy tiene una motivación de ocio, mañana la tiene de negocio; y al revés. Por eso lo importante es la capacidad de respuesta para ambas necesidades. Aprovechando que un



UNA EMPRESA DINÁMICA

Air Berlin se caracteriza por su gran capacidad de adaptación a los distintos escenarios en los que opera. Pero tomando siempre como referencia al cliente.

cliente ha utilizado tu avión, por la motivación que sea, que te lo has ganado, la próxima vez consultará contigo cuando piense en un desplazamiento aéreo. Verás si verdaderamente tú le puedes dar respuesta a esa necesidad. Nosotros estamos ahora en Alemania y queremos desarrollar en España ofertas dirigidas a los requisitos del hombre de negocios, con flexibilidad de cambios, anulaciones, reservas, etc; en definitiva, para el hombre de negocios que tiene que decidir a muy última hora. Buscamos un equilibrio entre sus necesidades y nuestro propio sistema, queremos optimizar el ingreso medio por asiento ofrecido.

SAVIA: Antes parecía que el 'last minute' era lo más barato. Ahora, cuanto antes hagas la reserva, más barato te sale. ¿Cómo funciona vuestro sistema de ofertas?

A. M.: Es más sencillo y comprensible, desde el punto de vista del consumidor final, que yo le cobre menos si compra antes que si compra a última hora. Si incentivo la compra anticipada estoy agradeciendo el compromiso del que adquiere el pasaje para volar a media Europa. A nosotros nos sirve para planificar los recursos y si al final están sentados los pasajeros, uno que ha comprado barato por comprar antes y uno que pagó más por comprar tarde, esto tiene lógica. No la tiene al revés para el que comprometió su dinero conmigo. Y hay un elemento adicional

'Buscamos el equilibrio entre las necesidades del viajero y la optimización del ingreso medio por asiento ofrecido'

nal: si yo incentivo las compras de última hora lo que intento desesperadamente es sacar algún partido a una mercancía perecedera. Si incentivo la otra posibilidad, puedo regular mucho mejor e intentar obtener una ecuación lo más optimizada posible entre la ocupación y los ingresos.

SAVIA: Pero la gente está muy acostumbrada a que lo barato sea el 'last minute'...

A. M.: Pero estamos viendo que lo empieza a entender. Hay que reconocer que para esto ha servido Internet. Además, siempre damos la oportunidad, excepto en el último día, de cambiar por un mínimo precio, que desaparece con la tarjeta de fidelización, de plata o de oro, que les permite cambiar y si la tarifa es más cara, la abonan pero no les dejo sin posibilidad de volar.

SAVIA: Algunas compañías reducen sus costes llegando incluso a reducir servicios obligatorios como los seguros. ¿Puede rallar la ilegalidad?

A. M.: Con el precio-reclamo lo que están haciendo es que al final te tienen que cobrar el seguro igual.

SAVIA: ¿Hacia dónde cree que se dirigen las aerolíneas de bajo coste? ¿Desaparecerán, se convertirán en tradicionales, se concentrarán porque no hay mercado para tantas?

A. M.: Es difícil hablar de lo que va a ocurrir, aunque es posible que pueda haber una concentración. Podremos intuir qué va a ocurrir cuando en Estados Unidos solucionen el complicado escenario en que están metidos. Ese mercado del transporte aéreo por excelencia vive una crisis tremenda que debe solucionar. El *chapter eleven*, que en el fondo mantiene vivas empresas que no tienen justificación económica, que tiran los precios para competir con el resto, porque están protegidas por una regulación, está afectando a Europa. No obstante, habrá que esperar.

SAVIA: ¿Las compañías de bajo coste llegarán a cruzar el charco?



A. M.: Hay un ejemplo interesante en estos momentos con Air Madrid. Aunque dijeron que querían desvincularse del modelo de compañía de *low cost*, por sus precios se parece. Pero creo que es difícil, que la frontera está en los vuelos de máximo dos horas. Porque al final es cuestión de productividad, y es complejo. Además, desde el punto de vista de los tráficos es complicado.

Véase el modelo canario: la motivación principal de la gente que se desplaza a Canarias es el ocio y hablar de frecuencias en el tema del ocio es difícil. Por ejemplo Canarias cree que la solución a sus problemas sería atraer operadores de bajo coste hasta allí, pero habría que tener en cuenta a las compañías que llevamos muchos años volando a Canarias, asumiendo situaciones difíciles, crisis y hemos mantenido programas y valorar si el problema está en la sobreoferta hotelera.

MÁS RUTAS Y MÁS FACTURACIÓN

Air Berlin inició el año 2005 con el objetivo de llegar a los 13 millones de facturación y explorar nuevos mercados.

SAVIA: Se creó una asociación de aerolíneas de bajo coste. ¿Air Berlin pertenece a ella? ¿Es allí donde deben discutirse temas como, por ejemplo, el canario?

A. M.: Sí, somos socios. Es un tema que llevan desde las oficinas de Berlín.

Y sobre la otra cuestión, como fundador de una asociación en España, siempre sería partidario de que cuestiones que pueden llegar a crear tensión es mejor dejarlas y ocuparnos de los temas que nos unen para defensa de intereses comunes.

SAVIA: ¿Es cierto que la competencia entre las compañías de bajo coste es mucho más atroz entre ellas que entre las tradicionales, que muchas de ellas pertenecen a la misma alianza y tienen acuerdos e intereses comerciales comunes?

A. M.: Esa competencia es lo bonito del sector, lo que ha hecho dinamizar verdaderamente el mercado aéreo para que sea cada vez más accesible a la población.

SAVIA: ¿Qué opina de la creación en España de nuevas asociaciones a partir de AECA?

A. M.: A veces, se producen determinadas situaciones que no son bien comprendidas o intervienen determinados escenarios que son difíciles de trasladar... A mí me encantaría que volviéramos como a la situación alemana, donde hay una asociación donde están todas, todas las compañías. Pero, claro, en muchas cosas aún estamos lejos de igualarnos.

SAVIA: ¿Cuáles son los objetivos de Air Berlin para 2005?

A. M.: Iniciamos 2005 con el objetivo de llegar a los 13 millones de facturación. Respecto a las rutas, estamos explorando nuevos mercados, vamos a comenzar a volar a Manchester, vamos a incluir el aeropuerto de Amsterdam en nuestra red, seguiremos incrementando nuestra oferta hacia Portugal, un mercado preferente desde el 1 noviembre de 2004, la ruta Madrid-Barcelona está dentro de nuestros objetivos siempre y cuando la situación, en cuanto los *slots*, lo permita... Tenemos muchas oportunidades de negocio en cartera que cuando llegue el momento se concretarán. ■

‘Es posible que el futuro de la aerolíneas de bajo coste tienda hacia la concentración’