

# El dilema estratégico de las aerolíneas

## RUPTURA TOTAL

La creciente competencia, el incremento de los costes energéticos (constante subida del precio del petróleo) y unos viajeros cada vez más variados y exigentes han llevado a las aerolíneas a cambiar los sistemas de negocio del pasado.

**E**l imprescindible cambio de estrategia competitiva en las aerolíneas tradicionales para afrontar los nuevos retos derivados de la globalización, el aumento de la competencia y los cambios en la evolución de la demanda deben ser compatibles con el mantenimiento del carácter de servicio público en un sector esencial para el desarrollo económico de las regiones y la convergencia real de rentas y nivel de vida entre los pueblos.

La globalización de la economía y los negocios, el dinamismo de las sociedades, la integración económica de los Estados en bloques supranacionales y la tendencia imparable a la apertura de fronteras y eliminación de los proteccionismos, han obligado a un cambio radical en la estrategia competitiva de las empresas de todos los sectores. En el caso del transporte aéreo implica una ruptura total con el pasado para afrontar la creciente competencia, el incremento de los costes energéticos y la atención necesaria a una demanda cada vez más variada y más exigente.

En este contexto, la aparición de las llamadas "compañías de bajo coste", con un modelo de negocio basado en una oferta de servicios más austeros, pero a un precio también muy inferior, han supuesto un elemento distorsionador para las aerolíneas tradicionales, que empiezan a perder una cuota de mercado cada vez más importante.

En la actualidad, se estima que estas compañías aéreas baratas copan ya el 7% del mercado europeo y un reciente estudio de la consultora Mercer Management Consulting, avanza que esta cuota se elevará hasta el 25% del mercado en 2010.

Ante esta pérdida de posición competitiva, la respuesta de las grandes compañías ha consistido, salvo raras excepciones, en apuntarse a la tendencia bien mediante una reducción sustancial de sus servicios y tarifas o bien a través de la participación o creación de aerolíneas baratas, de segundas marcas. Así, un reciente estudio del Grupo Improven Consultores destaca como, por ejemplo, "British Airlines ha rebajado sus tarifas hasta un 80% en determinadas rutas nacionales y europeas, mientras que Lufthansa lo ha hecho hasta un 60% en los vuelos nacionales". Esta última compañía participa, además, en Eurowings, una compañía aérea alemana de bajo coste.

En paralelo a la caída de las tarifas se ha producido una reducción sustancial de los servicios que se ofrecen al cliente, como comidas, bebidas o periódicos. Pero el problema fundamental surge cuando la estrategia competitiva, y en algunos casos de supervivencia, de las antiguas compañías de bandera les lleva a reducir o abandonar vuelos y rutas tradicionalmente no rentables y de escasa ocupación, pero que se mantenían en función de su carácter de servicio público para garantizar o facilitar las comunicaciones con determinadas regiones o ciudades que, gracias al enlace aéreo, han conseguido romper las barreras del aislamiento y del subdesarrollo.

En el caso de Iberia, los problemas para lograr la rentabilidad y la competencia de las aerolíneas de bajo coste han obligado a los directivos de la compañía a tomar una nueva decisión drástica en su "plan de ahorro" 2005: aprovechar hasta el mínimo espacio para incluir más asientos en las aeronaves y poder vender más billetes. El año pasado la aerolínea española decidió que el servicio gratuito de comidas en la clase turista desapareciera y se cambiara por un servicio de un menú de pago, lo que le supuso un ahorro de entre 40 y 50 millones de euros. Un año después, y sacando provecho del espacio que ha dejado la 'comida gratuita', Iberia situará a partir de abril unos cuantos asientos más.

Es evidente que, de la misma forma que ocurre en el debate sobre la privatización de RENFE

**Iberia, para competir con las 'low cost', suprimió el servicio gratuito de comida en el 2004 y va a incluir más asientos en sus aviones**



en el caso del ferrocarril, si nos atenemos a planteamientos estrictos de mercado y libre competencia, todas las grandes aerolíneas -British, Lufthansa, Air France o Iberia- están irremediablemente abocadas a suprimir los vuelos no rentables si quieren mantener unos niveles de competitividad aceptables no sólo frente a las compañías de bajo coste, sino en el contexto de una sociedad internacional en la que la liberalización de los servicios es ya una imparable realidad.

Pero a este criterio de rentabilidad se contraponen el concepto de servicio público que siempre ha caracterizado a las políticas y a los servicios de transporte, que si se entendía razonable cuando las compañías aéreas se protegían bajo el paraguas del Estado, no ha dejado de estar plenamente justificado tras su conversión en empresas privadas, porque el cambio en el origen, la forma y la estructura de la empresa no corrige, paralelamente, las desigualdades interterritoriales.

Los medios de transporte en general, y el aéreo en particular, son hoy un instrumento esencial para el desarrollo económico de las regiones y la convergencia real de rentas y nivel de vida entre los pueblos, y esta posición solidaria y de servicio debe prevalecer, en cualquier circunstancia y bajo cualquier Gobierno, sobre los legítimos intereses mercantiles garantizando, al mismo tiempo, que la prestación de estos servicios esenciales a la comunidad no menoscabe la posición competitiva de aquellas compañías obligadas a asumirlos. Esa posición puede colegirse de la decisión, tildada por bastantes de “salomóni-

ca”, que adoptó la Comisión Europea sobre el “caso Charleroi”. Allí el Ejecutivo europeo dejó sentados dos conceptos: que la libre competencia y la transparencia son las reglas de oro del mercado, pero que para avanzar hacia la meta de la cohesión y el desarrollo territorial equilibrado en el espacio europeo, merece la pena “legalizar” un apoyo económico público a los operadores que contribuyen desde el ámbito de los transportes.

Garantizar el servicio mínimo y de calidad a todos los ciudadanos europeos, estableciendo soluciones imaginativas y un sistema de compensaciones económicas, fiscales o de cualquiera otro tipo, que sea al mismo tiempo justo, equitativo y revisable para contrarrestar las pérdidas ocasionadas en las compañías, es el gran reto que deben afrontar hoy las grandes aerolíneas y autoridades nacionales y europeas, para evitar tanto una discriminación entre los distintos agentes del sector como respecto a otras grandes actividades de servicios que, como la electricidad, gozan de regímenes específicos compensatorios. ■

### **RENTABILIDAD VS. SERVICIO PÚBLICO**

**Si nos guiamos por las reglas del mercado y el principio de libre competencia, las grandes aerolíneas están condenadas a suprimir los vuelos no rentables. No obstante, deben mantener el concepto de servicio público como instrumento esencial para el desarrollo económico de las regiones.**

---

## **Las aerolíneas y las autoridades europeas deben buscar soluciones imaginativas para garantizar un servicio mínimo y de calidad**

---