

JAN CARLZON, ex presidente de SAS

# ‘Las aerolíneas deberán enfocarse en un segmento para sobrevivir’

Jan Carlzon, ex presidente de la aerolínea SAS y gran conocedor de la industria aeronáutica, realiza un análisis de la evolución del sector, los factores que han llevado al despegue de las compañías de bajo coste y a la consolidación en el panorama internacional de las grandes aerolíneas

**J**an Carlzon ha dedicado su vida a la gestión de empresas de viajes y aerolíneas. Especialista en reflotar compañías en pérdidas, Carlzon presidió sucesivamente el touroperador Vingresor, y las aerolíneas escandinavas Linjeflyg y SAS, logrando revitalizar todas ellas y salvarlas de los números rojos. Su innovadora visión empresarial le ha convertido en uno de los gurús de la estrategia aplicada a los viajes.

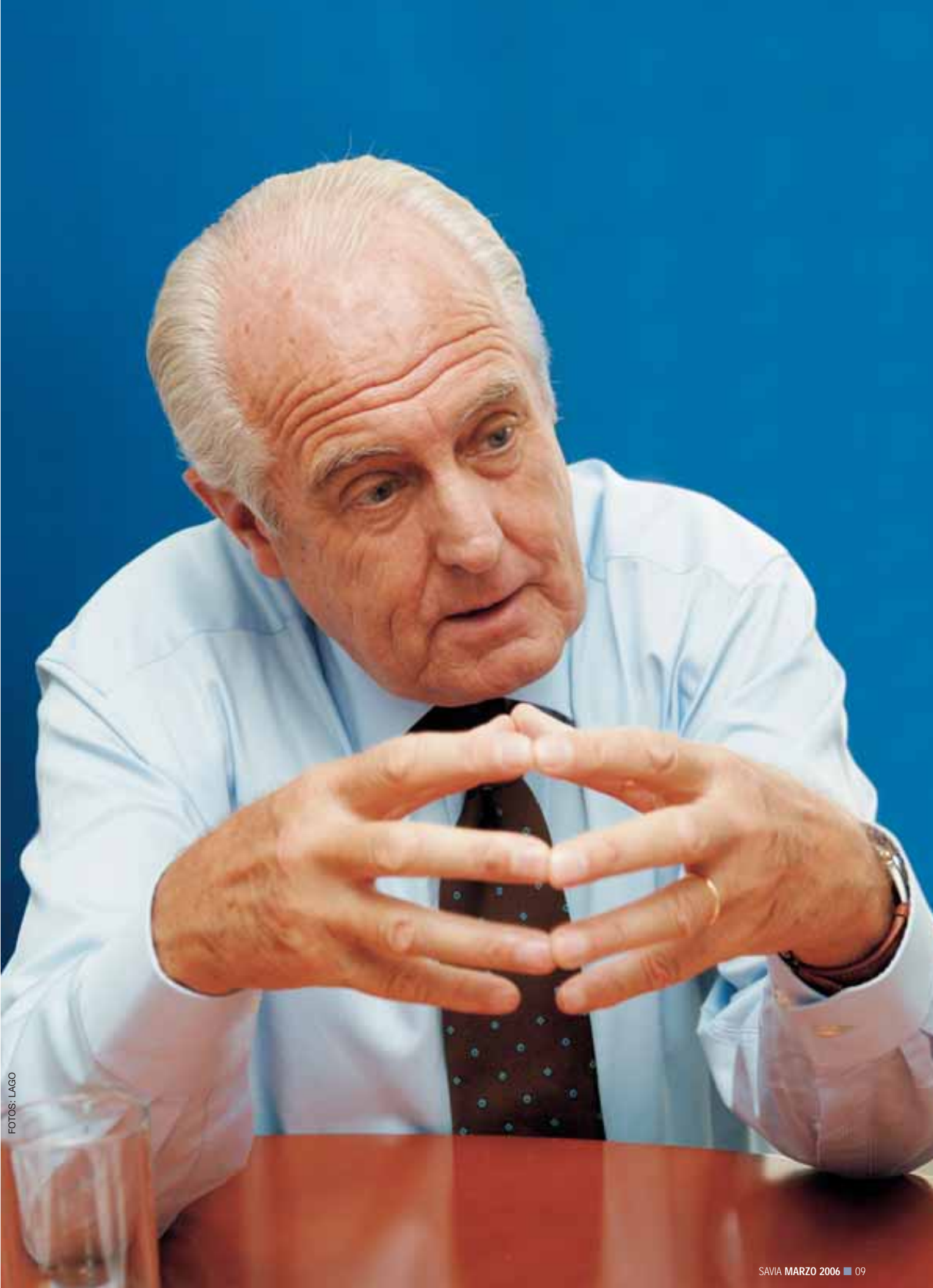
Aprovechando su estancia en Madrid para pronunciar una conferencia en el Master in Management in Marketing que imparte el Instituto de Empresa, Jan Carlzon ha analizado para SAVIA la actualidad del sector aéreo.

## LAS TRES GRANDES

Jan Carlzon postula que desde la década de los ochenta se empezó a establecer un tablero de juego en Europa muy similar al que imperaba en EE UU y que se ha consolidado con tres aerolíneas principales (Air France, Lufthansa y British Airways) y muchas aerolíneas menores.

**SAVIA:** Presidente de SAS en los años 80... ¿en qué se parece la industria aérea de aquel entonces con la de ahora?

**Jan Carlzon:** Era un tiempo en que la competencia tenía un límite, el tablero era muy diferente del que existe en la actualidad. Durante los 80 se preveía un crecimiento en la competencia en Europa a mediados de la década siguiente, la razón era que la UE había declarado que quería liberalizar el sector del transporte aéreo a partir de los primeros años 90. En vista de aquello, yo aposté por un mercado europeo dominado por 4 o 5 compañías importantes, como había sucedido en EE UU, y que el resto serían aerolíneas menores que alimentarían de tráfico a esas tres o cuatro. Las tres principales aerolíneas estaban claras: Air France, Lufthansa y British Airways. ✍️



FOTOS: LAGO

➤ **SAVIA:** ¿Cuáles serían la cuarta y la quinta?

**J. C.:** Eso era más discutible, pero yo pensaba que Iberia tendría la posibilidad de ser la cuarta, y que la quinta estaba por ser creada. En aquellos años trabajé desde la presidencia de SAS para que mi compañía se fusionara con KLM y Swiss Air, incluso llegando a acuerdos a nivel ejecutivo. Sin embargo, los dueños deshicieron esos acuerdos.

Si me pregunta por qué queríamos esa superestructura, debo decirle que, incluso hoy, la aerolínea que no tiene un mercado doméstico natural suficientemente grande tiene pocas opciones de sobrevivir. Las líneas aéreas suizas, belgas, holandesas, irlandesas, portuguesas,... están condenadas a desaparecer como aerolíneas independientes porque su negocio tiene su base en el tránsito y no en el mercado doméstico.

**SAVIA:** Desde entonces se han producido algunas cosas, sólo hay que nombrar Swiss Air, Sabena, Air France-KLM... ¿cómo prevé usted ahora el futuro?

**J. C.:** Ya hemos visto lo que ha pasado: Swiss Air ha sido absorbido por Lufthansa, las líneas nacionales austriacas también, las belgas que se integraron en Swiss Air forman ahora parte del mismo conglomerado; KLM está fusionada con Air France... Así que se constata que lo que yo preveía entonces se está materializando ahora —no lo hizo antes porque la crisis obligó a la UE a frenar la política de liberalización— y creo que así seguirá hasta llegar a unas pocas grandes compañías radicadas en los mercados locales más grandes. Y no es porque esas compañías sean mejores o peores que el resto, sino por el simple hecho de que tienen esos mercados naturales con tamaño suficiente como para mantenerlas. Estas serán, como decía en los 80, British Airways, Lufthansa y Air France, cada una de ellas con sus grandes hubs y con sus aerolíneas subsidiarias surtiéndolas de tráfico. Pienso que Iberia bien debe ser la otra grande, la cuarta en discordia, pues desde que se ha privatizado está funcionando muy bien y es una salida natural a Suramérica. Si juega bien sus bazas, es posible que se mantenga independiente en el futuro, que no necesite de las fusiones que van a seguir afectando en masa al sector europeo puesto que su mercado es suficientemente amplio. Si acaso, lo lógico sería pensar en una integración en Iberia de las aerolíneas portuguesas.

Por otro lado, habrá también dos o tres aerolíneas de bajo precio en Europa, pero la historia en USA demuestra que aquellas que van a poder so-

## UN GRAN MERCADO DOMÉSTICO

Según este gestor las aerolíneas necesitan un mercado doméstico lo suficientemente grande o están condenadas a desaparecer. Como ejemplo cita a las aerolíneas suizas, belgas... que basan su negocio en el tránsito y no en la amplitud de mercado.



brevivir son las que creen su tráfico más efectivo. Necesitan un gran hub, como las convencionales, y que desde él se desarrolle la actividad. La mayoría de las *low cost*, las menores, van a desaparecer como aerolíneas independientes o, de mantenerse en el mercado, lo harán integradas en las otras grandes. Eso es lo que hemos visto en EE UU, donde aerolíneas como People Express crecieron enormemente y luego, con la misma velocidad con que habían surgido, desaparecieron. La única *low price* americana que ha sobrevivido de un modo real, siendo hoy por hoy la aerolínea que más rentabilidad reporta, es Southwest Airlines.

En el caso concreto de España, con el potencial turístico que tiene, creo que sería posible mantener una compañía de bajo precio.

**SAVIA:** En la gestión actual de las aerolíneas parece que la única variable para competir es el precio, pero ¿se debe mantener una gestión basada únicamente en el precio?

**J. C.:** Ante situaciones de crisis, la gestión de las compañías siempre busca la solución en un aminoramiento de los costes. El sector sufre una de es-

**'La mayoría de low cost desaparecerán como aerolíneas independientes o se integrarán en otras grandes'**



tas crisis cada diez años, y en esos momentos no se mira más que el dinero. Sin embargo, cuando esos malos tiempos pasan, se vuelve a mirar la calidad y el servicio en un movimiento pendular. Hoy las aerolíneas se están haciendo daño a ellas mismas al centrarse tan obcecadamente en los costes. Creo que estamos viendo el final de la crisis y que la fijación en los costes de los directivos se va a corregir para comenzar a mirar más allá.

**SAVIA:** ¿Cuáles considera que son los factores clave para que actualmente sobreviva una línea aérea?

**J. C.:** Lo primordial es enfocarse en un segmento. Da lo mismo que se elija el bajo coste y el bajo precio, o que se escoja la calidad a precios más altos. Cualquier opción es válida, pero sea la que sea hay que tener claro el objetivo. Esta elección es la más compleja para los directivos, pero es crítico saber apuntar en una dirección y perseverar en esa idea, decidir.

**SAVIA:** En un mercado como el europeo en que las *low cost* están creciendo fuertemente, llegando en el caso de España a que uno de cada tres tu-

### LA 'LOW COST' DE IBERIA

Carlizon opina que Iberia no puede competir en precio con las compañías de bajo coste recién creadas porque éstas parten de costes cero e Iberia lo hace de un teórico coste cien.

ristas llega en *low cost*, ¿cuál cree que es el porvenir de las compañías de Red?

**J. C.:** El asunto es que, cuando una nueva competencia se incorpora a cualquier negocio las viejas compañías se suelen poner nerviosas pensando qué deben hacer y todos cometemos el error de no decidir en función del tipo de negocio que queremos para nuestras empresas. Por eso se producen esas situaciones ilógicas en las que una compañía aérea quiere competir a la vez con aerolíneas tradicionales y con *low cost*, sin darse cuenta de que deberían enfocarse en uno de los dos segmentos. En otras palabras, si no te centras en precio o en calidad, y nadas en medio, no vas a obtener la confianza de tus clientes en ninguno de los dos mercados. Al menos, así lo veo yo.

Aplicando el ejemplo a las televisiones, ¿cómo es posible que un Bang & Olufsen cueste siete u ocho veces más que un televisor normal? Pues lo es, y las venden.

De igual modo, no creo que Iberia pueda competir en precio con las compañías de bajo coste de reciente creación, no debe entrar en una guerra contra enemigos a los que, en ese terreno, no puede batir. En primer lugar porque las nuevas *low cost* parten de cero, por lo que han creado una estructura mucho más adecuada a su negocio, con aviones comprados con leasing, mantenimiento subcontratado, etc. Si éstas parten de coste cero, Iberia lo hace de coste cien, por lo que con muchísimo esfuerzo logrará rebajar sus costes hasta treinta o cuarenta, pero nunca lo suficiente como para poder competir de tú a tú en precio porque su estructura no le permite hacerlo. Sin embargo, sí que pueden centrarse en dar un servicio impecable, lo más personalizado que pueda, con accesibilidad de servicio –personal, por Internet y telefónica–, en reducir los procesos en el aeropuerto, y en desarrollar una política completamente orientada al cliente, en la que todo esté tan personalizado como sea posible y donde los empleados sepan que de su actitud depende la percepción del cliente, y que es fundamental que ésta sea la mejor.

Y, además, debería desprenderse de todos los costes que no son percibidos por el cliente –reduciendo divisiones o contratándolas en países más baratos– para poder tener unos precios que no sean desmesurados. Si se consigue una calidad de servicio óptima con precios razonables, estarán en el buen camino para contar con la confianza de sus clientes.

**SAVIA:** Una compañía clásica de Red, como es el caso de Iberia, ¿no deterioraría su propio negocio creando su propia marca de bajo coste?

**J. C.:** Yo no soy nadie, por supuesto, para decir qué estrategia es correcta y cuál no. Pero en mi filosofía de los negocios, es mucho mejor concentrarte en aquello que haces bien y tratar de atraer el mercado hacia ahí. ¿Por qué quieren su propia compañía de bajo coste? Porque quieren protegerse. Sin embargo, creo que deben pensar cómo defender su

propio negocio más que en buscar uno nuevo en el que competir.

**SAVIA:** Hay *low cost* que están generando ingresos por vías alternativas donde volar podría resultar gratuito para el pasajero en aerolíneas como Easyjet que se plantean fomentar el juego a bordo.

**J. C.:** Estas prácticas no tienen nada que ver con la aerolínea, sino con la base de clientes de un negocio que puede ser aprovechada para muchas otras actividades, para ofrecer otros servicios. Sin embargo, yo mismo cometí un error tremendo cuando SAS era la mejor aerolínea del mundo en términos de rentabilidad y de percepción por parte de los clientes y me empeñé en diversificar hacia un negocio global de viajes que incluyera limusinas, tarjetas de crédito, hoteles y touroperador tratando de servir el paquete completo a nuestros clientes. Fue una decisión errónea porque lo único que nuestros clientes buscaban era una línea aérea puntera, no querían el resto. Me confundí al intentar vender un paquete en lugar de emplear la base de datos de nuestros clientes para hacer campañas de marketing orientadas a ellos y, como está comenzando a decir Easyjet, si son capaces de ganar dinero de esos clientes con otras actividades no necesitan cobrarles los billetes. Es una oportunidad que se les plantea y que veremos si pueden y saben aprovechar.

Recuerdo que una vez en casa de Richard Branson le pregunté cómo iba su aerolínea Virgin. Él me preguntó: “¿en qué sentido?” Y yo le dije: “en el financiero”. Richard se echó a reír y me dijo que financieramente no le había reportado un euro nunca, que había perdido muchísimo, pero que no conocía un modo mejor de dar a conocer una marca que una aerolínea, así cada euro que perdía en ella lo recuperaba en otras divisiones de sus negocios.

**SAVIA:** “Momentos de la verdad” es el nombre de su celebrado éxito en gestión de empresas. ¿Cuáles considera que son esos momentos de verdad por los que atraviesa la industria aérea?

**J. C.:** Los momentos de la verdad para una empresa son los que se dan entre un posible cliente y la gente de la empresa que está en primera fila, la que los atiende —que puede ser atención personal, telefónica o de otro tipo—. Yo acabo de pasar unas noches en el que probablemente es el mejor hotel en servicio al cliente del mundo, el Hotel Oriental en Bangkok, y lo que hace diferente su atención personal de la de otros muy buenos hoteles es que ninguno de sus empleados está autorizado a decir que no a los clientes, de manera que si hay algo que no pueden facilitar deben hacerlo saber a sus superiores para que vean el modo de resolverlo.



#### FACTORES DE INCREMENTO DE 'LOW COST'

La crisis económica, el que muchas aerolíneas se hayan dejado llevar por este modelo e Internet son los factores que han influido en el despegue de las compañías de 'bajo coste'.

Así, no es extraño que Southwest haya sido una compañía rentable en todos sus ejercicios, porque saben tratar a sus clientes. Por eso pienso que el “momento de la verdad” está en esta gente de primera línea que tiene en su mano la posibilidad de ganar o perder clientes.

**SAVIA:** Los cambios en el sector aéreo vienen dados por los cambios en los consumidores (Internet, guerra de precios) ¿cree que hay espacio para las compañías aéreas de alto coste?

**J. C.:** Creo que hay tres motivos para el despegue de las *low cost* en los últimos años. El primero es la crisis económica, el segundo es que muchas líneas aéreas se han dejado llevar por ese modelo, de manera que todos quieren participar en este segmento del bajo

coste, y el tercero es Internet.

Internet es fundamental para que compitan estas compañías porque en la red no existe la percepción de la calidad ni del trato. Sólo se miden precios y horarios, y en eso las *low cost* parten con ventaja. Es una situación peligrosa porque ¿cómo se puede hacer llegar su propuesta de calidad si no se percibe? Por eso es importante el enfoque, que el mercado reconozca a una marca —como el ejemplo de Bang & Olufsen— por hacer las cosas bien, por algo más que el precio. La distribución y el marketing son fundamentales, pero también hace falta una estrategia clara.

**SAVIA:** Si Vd. tuviera la oportunidad de crear una nueva línea aérea qué modelo elegiría.

**J. C.:** Si pudiera partir de cero haría algo muy espectacular en precio pero combinado con servicios de calidad, con algunas “sorpresas” que no comunicaría pero que haría llegar al cliente a bordo o en el aeropuerto, ofreciéndoles servicios que excedieran sus expectativas.

Partiendo de cero sería sencillo tener unos costes ajustados y destinar un poco más a esos extras que permiten fidelizar a los clientes y mantener la compañía en un umbral de gasto al que difícilmente las líneas aéreas convencionales podrían llegar. Southwest es un buen ejemplo de algo similar a lo que yo haría.

**‘Si partiera de cero crearía una low cost que excediera las expectativas del cliente’**