

ALEX CRUZ, director general de Clickair

# “El único modo de tener éxito es la independencia”

Los socios de Clickair, la nueva aerolínea de bajo coste, son el Grupo ACS, a través de su filial Cobra, Iberia Líneas Aéreas, el grupo turístico Iberostar, la sociedad Nefinsa y el fondo de capital riesgo Quercus Equity

**A**lex Cruz de Llano, de 40 años, natural de Bilbao, llega al cargo de director general de Clickair desde la consultora Accenture. Se graduó como ingeniero industrial en la Central Michigan University en Mount Pleasant (EE.UU.). Posteriormente obtuvo un Master of Science en la Ohio State University, especializándose en la integración de sistemas de información en procesos productivos, y cursó estudios de Administración y Dirección de empresas en la Edwin Cox School of Business de Dallas. Está casado y tiene tres hijos.

Cuenta con 16 años de experiencia en el sector del transporte aéreo. Ha ocupado diversos cargos en American Airlines, en Dallas, y en el grupo de distribución, reservas y servicios de viajes Sabre, en Londres. Como consultor ha liderado proyectos para diversas líneas aéreas como Iberia, British Airways, Cathay Pacific y Jetblue, así como para otras empresas como BAA, la mayor operadora de

## BASE EN BARCELONA

En su primer mes de vida, la aerolínea de bajo coste ofrece vuelos entre Barcelona, Sevilla, Valencia, Lisboa, Málaga, Ginebra, Munich, Oporto, Praga, Berlín, Basilea, Amsterdam, Dublín, Frankfurt, Zurich, París, Milán y Roma.

aeropuertos del Reino Unido, el sistema de reservas Amadeus y el portal de viajes lastminute.com

**SAVIA:** En el sector no ofrecía demasiada credibilidad una *low cost* que tuviera a Iberia como accionista...

**ALEX CRUZ:** Entiendo que es una reacción natural, ya que la línea aérea no había tenido la opción de probarse. Está claro que los principales atributos de una empresa de las características de la nuestra tienen que ser la flexibilidad y la independencia. Si no, no funciona. En el momento en que se han creado líneas aéreas escindidas o ligadas a una aerolínea tradicional como un departamento más no han funcionado. Ninguna.

**SAVIA:** Iberia tiene un componente diferente: era una empresa estatal, tiene unos sindicatos muy activos...

**A. C.:** Pronto se comenzará a ver Iberia como lo que es, uno de nuestros accionistas, y empezare-



mos a no hablar de ella. Iberia es aquí un socio más, no hay nadie de Iberia ni de Air Nostrum en el día a día de Clickair. Ambas líneas aéreas están mostrando un respeto tremendo por nuestra compañía. Nosotros elegimos nuestras actuaciones o nuestros proveedores independientemente, y es el único modo en que Clickair puede funcionar. Comenzamos, es cierto, con una base de servicios relacionados con Air Nostrum y con Iberia, sabiendo que aquellos servicios que provean tienen que ofrecernos una prestación adecuada, y si esto no fuese así, los cambiaríamos.

Tenemos cinco socios interesados en obtener la máxima rentabilidad de esta empresa y porque uno u otro dé un servicio el resto no va a dejar de exigir que éste se preste en las mejores condiciones. Si cabe, exigirán más. Para que se haga una idea, cuando buscábamos nuestras oficinas –lo que hizo ACS, uno de nuestros socios– las preguntas de los otros cuatro fueron muchas más que las que se hubieran realizado a una empresa ajena que está buscando una oficina. Así es con todo.

**SAVIA:** Se ha hablado mucho del riesgo de canibalización, de que ustedes se coman un pedazo importante del mercado de Iberia. ¿Habrà una especial delicadeza para respetar las rutas rentables de Iberia?

**A. C.:** Nuestros criterios a la hora de elegir rutas son los que siguen las aerolíneas de última generación, que consideran muchos otros factores más allá de la rentabilidad actual: posibilidad de estimulación del mercado, relación con gobiernos de destino y origen, gastos en aeropuerto, distancias al centro de la ciudad. Nosotros tenemos cinco accionistas, dos de los cuales son líneas aéreas que operan en nuestro mismo mercado, en Europa, por lo que hay momentos en que tendremos que pensar en qué grado de interferencia con sus intereses habrá. Ahora, sin duda, si pensamos que hay una ruta perfecta para nosotros, si creemos que podemos conseguir el *slot* y que las condiciones son idóneas para nosotros, pelearé por ella, independientemente de quién vuele allí.

**SAVIA:** De hecho, Air Nostrum e Iberia no interfieren el uno en las rutas del otro.

**A. C.:** El caso de Air Nostrum no es que me preocupe menos, pero es diferente: vuela aviones de menor capacidad, en horas mejores para viajeros de negocios... El que nosotros lleguemos con aviones de 180 asientos simplemente ofrece una di-

## ELECCIÓN DE RUTAS

Los criterios de Clickair para elegir rutas van más allá de la rentabilidad actual: gastos de aeropuerto, relaciones con gobiernos, distancias al centro de la ciudad, estimulación del mercado, etc.



mensión diferente. Podría ser, incluso, que en el futuro llegásemos a operar una ruta de manera conjunta si hay mercado para ello. Es un tema que hay que tratar con cariño, pero siempre sabiendo que Clickair es una empresa diferente. A Air Nostrum todos los billetes se los vende Iberia, lo que genera una dependencia importante. No sé bien cómo lo resuelven ellos, pero sé cómo lo quiero hacer yo: de manera independiente.

El único modo de que una *low cost baby* (perteneciente a una aerolínea de red) pueda tener éxito es la independencia de la matriz. Y se puede lograr. El ejemplo es Jetstar, la aerolínea escindida de Qantas. Ellos han conseguido ganar cuota y dinero en el mercado australiano en que habían entrado con fuerza otras *low cost*. Aquí va a ocurrir lo mismo.

**SAVIA:** ¿Dónde va a estar la clave para el éxito?

**A. C.:** Internamente no me canso de repetir que, al final, todas las rutas, tarifas, ingresos, puntos de distribución..., todas las cuestiones críticas sólo las podremos desarrollar si somos capaces de mantener una estructura de costes bajos. Si lo logramos, podremos conseguir todo lo demás, pero la clave

**“Clickair no es una compañía que esperará hasta tres años para ganar dinero, lo hará en 2007”**



es siempre mantener los costes controlados. Ése es nuestro enfoque.

**SAVIA:** ¿Cuándo comenzarán a verse los resultados económicos?

**A. C.:** Esperamos ser rentables lo antes posible. La estructura de costes bajos tiene una repercusión enorme en los deseos de rentabilidad de los accionistas, y nuestro objetivo es poder devolverles esa rentabilidad lo antes que podamos, que esperamos que sea pronto en el 2007. Clickair no es una compañía que espere ganar dinero en tres años. Si esto no se produce rápido será que no lo estamos haciendo bien.

**SAVIA:** ¿Por qué han elegido El Prat como base de operaciones cuando hay una tendencia de las *low cost* a intentar entrar en Barajas, como lo han hecho recientemente Ryanair, Easyjet y Vueling?

**A. C.:** Visto cómo se está desarrollando el mercado de Girona, cómo lo hace Barcelona –con Easyjet y algunas de las líneas aéreas de Europa del Este– y cómo está evolucionando Vueling, nos parece que Barcelona es el lugar ideal. Además no venimos a competir contra Vueling o Easyjet,

#### **SIN GASTO DE EMISIÓN**

Alex Cruz cree que sólo se debe cobrar por los servicios que otorgan un valor añadido y que el viajero puede decidir si quiere o no.

nosotros comenzamos con un producto diferente. Si un consumidor quiere un vuelo asequible entre dos puntos y puede elegir entre las tres compañías, con el mismo precio, estoy seguro de que va a seducirle el hecho de poder ganar puntos de Iberia, o la posibilidad de otros servicios –aunque haya que pagar por ellos– que otros no ofrecen.

Además, tenemos un accionista, Iberia, cuya estrategia a largo plazo pasa por el *hub* de Madrid, por convertir la T-4 de Barajas en el gran punto de conexión del sur de Europa. Por otro lado, las *low cost* están comenzando a declarar una guerra a Iberia en Madrid: Ryanair está anunciando rutas, Vueling y Easyjet incrementan sus vuelos desde la capital. Dado el grado de atención que muestran las aerolíneas hacia Madrid, a mí no me parece tan apetecible, sobre todo cuando veo las posibilidades enormes que tienen las rutas desde Barcelona.

Los *slots* que pedimos incluyen destinos que nunca se han volado desde Barcelona y nuestra idea es acercar a El Prat un producto nuevo y rentable. Si no conseguimos los *slots* que queremos en la nueva terminal de Barcelona podríamos buscar otro lugar, aunque nuestra intención es que todo, o casi todo, nuestro tráfico pase por Barcelona. Sin embargo, no descartamos nada.

**SAVIA:** La aparición en el mercado español de Clickair podría suponer una vuelta de tuerca tras la anunciada comisión cero en enero de 2007. ¿Esta nueva *low cost* supondrá que el cliente no paga el *fee*?

**A. C.:** Nosotros permitimos al viajero tener control sobre su experiencia de vuelo, tanto en la reserva como durante el viaje. Es fundamental ofrecer opciones; si quieres entrar antes o tener puntos pues pagas y ya está. Pero, ¿qué valor otorga al viajero el gasto de emisión? De momento no tendremos tasa de emisión porque no se lo puedo explicar a mi cliente sin darle nada más. Algo habrá que dar, pero el gasto por emisión no está muy de acuerdo con la filosofía de una línea aérea *ticketless* como Clickair. Sé que esto repercute en aerolíneas y agencias, pero yo sólo cobro por aquello que otorga valor. La mayoría no otorga el control al pasajero. Nosotros lo haremos y ganaremos dinero con ello.

**SAVIA:** Clickair está en Amadeus con su código XG, como Air Berlín, Germanwings, Vueling...

**A. C.:** Nosotros nos hemos podido aprovechar de la oportunidad del código compartido de Iberia y, de momento, contemplamos continuar figurando en los GDS de ese modo. Como cualquier línea aérea, tengo gran interés en potenciar mis canales directos, pero no vamos a limitar el modo en que un consumidor acude a nosotros. Tiene dos maneras: directamente o mediante una agencia de viajes a través de un código de Iberia, que tiene acceso a las mismas tarifas de Clickair que se pueden encontrar en nuestra web. Son



**MEDIO RADIO**  
Clickair está buscando rutas de medio radio, no habituales en compañías de bajo coste.

✈ exactamente las mismas, porque no tenemos más que una tarifa única para una ruta y en un momento único. Lo que haga la agencia con la tarifa, los gastos de gestión que puedan cargar, ya no son cosa nuestra.

**SAVIA:** Las agencias de viajes tradicionales continúan teniendo un peso importantísimo en el sector, las *online* crecen enormemente... ¿Seguirán disponiendo de las plazas de Clickair como código IB 5000 (vuelo compartido operado por Clickair)?

**A. C.:** Mientras los modos indirectos de acceder a Clickair, mediante la gran red de agencias de viajes conectadas a Amadeus (u otros) a través de Iberia, nos suponga una ventaja seguiremos con ello. Es nuestra otra forma de entrada de reservas. Tenemos una puerta en nuestra *web*, y otra en la distribución que de nuestras plaza haga Iberia. Estamos contentos con ambas, los ingresos son iguales para nuestra contabilidad de un modo u otro.

Tampoco descartamos que, en el futuro, podamos llegar a acuerdos concretos con agencias de viajes, que establezcamos relaciones y registremos su ventas y sus reservas, pero sería mediante un modelo inverso: si tenemos un modelo atrac-

tivo, ¿por qué no va a tener un coste acceder a él? Es algo que está maduro en mi cabeza, pero no en el mercado, y es básicamente que, si no recibo dinero de las agencias, no le voy a poner mi producto. No queremos regalar nada; cambiamos valor por dinero. Creo que, si lo hiciéramos, llegaríamos a tener éxito. Creo que algún día lo logremos.

**SAVIA:** Para su lanzamiento utilizaron como flota tres Airbus A320. ¿Tienen pensado continuar con este modelo de aviones?

**A. C.:** Sí, todos nuestros aviones van a ser del mismo modelo por una cuestión de costes: igual mantenimiento, formación... El año que viene tendremos 20 aviones que dormirán o volarán a El Prat, lo que nos permitirá ser la aerolínea con mayor presencia en Barcelona en destinos, pasajeros...

**SAVIA:** ¿Cómo gestionarán el *handling*?

**A. C.:** Nos gustaría tener un proveedor único en todo el mundo, pero es imposible. Afortunadamente, Iberia sí está en todos los aeropuertos españoles a los que volamos, y hemos firmado con ellos un acuerdo base. Empezamos con Iberia y, si todo sale como debería, seguiremos con ellos.

**SAVIA:** ¿Es rentable vender los billetes a cinco euros?

**A. C.:** Sí. Ryanair lo hace a cero euros y, aunque se le restasen las subvenciones, ganaría dinero. El caso es ver cuántos billetes puedes vender a ese precio. Nosotros damos la oportunidad de volar tan barato a aquellos que lo planeen con cierta antelación. No queremos ser sólo la aerolínea de los billetes a cinco euros, queremos que vean que somos una empresa joven, ágil, dinámica...

**SAVIA:** ¿Contemplan el medio radio?

**A. C.:** Desde luego. La ruta más discutida dentro de Clickair, y que a mí personalmente me parecía rara al principio, es Barcelona-Moscú. Sin embargo, tiene sentido, porque se vuela de noche y aprovechamos la diferencia horaria. Del mismo modo, estamos buscando otras rutas, que no tienen por qué ser diarias, aunque Barcelona-Moscú sí lo sea. Creemos que el medio radio es importante, tanto para nosotros como para Barcelona. Tendremos que analizarlo bien y, probablemente, contar con el apoyo de las autoridades turísticas de ambos destinos: de Barcelona y de la ciudad que sea.

**SAVIA:** De manera que no descartan obtener apoyo institucional por volar...

**A. C.:** No descartamos ese modelo que, por supuesto, tiene que tener sentido y estar dentro de la legalidad. Hay fórmulas para utilizar el espacio del avión, para promocionar una ruta... Llegado el caso, promocionaremos turismo regional. ●

**“Damos la oportunidad de volar por muy poco dinero a los que planeen su viaje con cierta antelación”**