

La convergencia de las aerolíneas

Amadeus celebró su quinto Foro Mundial de aerolíneas en Dubai. Aquí se puso de manifiesto el notable incremento del negocio de las 'low cost'

La definición clásica de una aerolínea de bajo coste es la de una compañía que utiliza aeropuertos secundarios y un solo tipo de avión –generalmente de la familia de los Boeing 737–, ofrece rutas de punto a punto en distancias cortas, dispone de una sola clase y sin apenas servicios gratuitos a bordo, por lo que sus billetes son más baratos. Las aerolíneas convencionales, por el contrario, disponen de una red y un sistema de conexiones que mezcla cortos y largos recorridos, además de diferentes tipos de aviones. También ofrecen comida y prensa gratis y la posibilidad de disponer de lujos y servicios distintivos en sus asientos de alta gama.

Aunque la tendencia que se perfila para el futuro es que las diferencias no sean tan claras y en lugar de bajo coste la realidad es que todas converjan hacia un menor coste. En esta conclusión coincidieron los 300 directivos de compañías aéreas reunidos en Dubai los días 26 y 27 de abril en Horizons 2006, el 5º Foro Mundial de aerolíneas de Amadeus. La rápida evolución de los modelos de negocio y las estrategias comerciales ideadas para diferenciarse en un mercado caracterizado por el elevado número de competidores ha llevado a las líneas convencionales a reducir costes eliminando rutas y personal, además de cancelar servicios a bordo. Por contra, ha aumentado la calidad de butacas, refrigerios y salas de espera para los clientes que más pagan. En el proceso de reestructuración para competir, las convencionales han eliminado los elementos de diferenciación.

Por su parte, las *low cost* se van acercando hacia un punto interme-



HORIZONS 2006

En el 5º Foro Mundial de Amadeus se debatió sobre el cambio que han efectuado las aerolíneas con el objetivo de reducir costes para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

dio o modelo híbrido que podría dejar hueco, sobre todo en el mercado europeo, para algún operador nuevo de estricto bajo coste, segmento en el que sólo parece estar Ryanair tras la evolución de Easyjet y Air Berlin, por ejemplo. Al igual que ha sucedido en Estados Unidos, las rutas donde operan las *low cost* son cada vez más largas, utilizan los principales aeropuertos y están creando una red de colaboraciones que permita hacer conexiones con otros vuelos. La alemana DBA adquirió en febrero parte de la mayorista LTU con el objetivo de incluir sus vuelos en las rutas y paquetes de LTU. Y Air Berlin ha constituido en Palma de Mallorca y en Stansted (Londres) sus bases de conexión entre sus vuelos españoles, portugueses e ingleses con destino u origen en Alemania. La compañía danesa Sterling

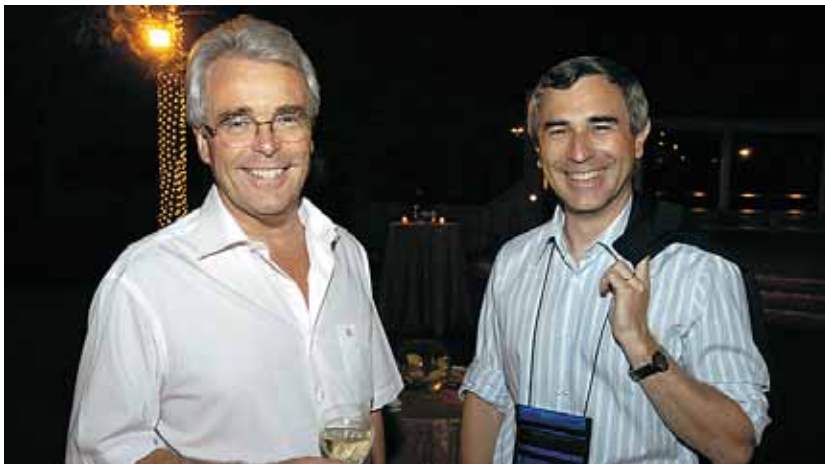
anunció que en mayo lanzaría un servicio *online*, facilitado por *do-hop*, para reservar billetes en otras compañías de bajo coste o no con el fin de que el cliente planificara el itinerario que le más le convenía. Además, ofrece un seguro de 8 euros que permite a los viajeros que pierdan su conexión volar en el siguiente vuelo disponible de cualquier compañía.

Un futuro marcado por las alianzas

Aunque aún hay diferencias y las compañías de bajo coste no esperan por los pasajeros en tránsito y su equipaje, lo que agrada generalmente a los viajeros de negocios. Tampoco sus costes en los *hub* son los mismos que una compañía tradicional. Sin embargo, los expertos advierten del riesgo de adoptar un modelo de red y crecientes ingresos porque se añaden costes y complejidad a un modelo de negocio que funciona como está.

En definitiva, el futuro de un mercado donde las diferencias entre aero-

Las *low cost* tienden cada vez más a un modelo híbrido dejando hueco para un operador estricto de bajo coste



PRIORIDADES DE LAS LÍNEAS AÉREAS

Las aerolíneas deben centrarse en simplificar su presencia en Internet, en los hábitos de los consumidores y la integración de marketing, tecnología y venta para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos.

líneas no van a ser tan claras puede estar marcado por las alianzas, la tecnología y la atención al pasajero. Sin perder de vista la reducción de costes, éstos deben gestionarse mejor e invertir en las áreas que hagan aumentar los ingresos. Según aseguró en Horizons Stefan Pichler, director comercial de Virgin Blue, “el mercado verá como cada vez más aerolíneas se integran en alianzas regionales o nacionales y refuerzan su atención en el pasajero en lugar de centrarse en las rutas”. En este sentido, el de la fidelización de clientes, Terry Jones, fundador y ex CEO de Travelocity, añadió que “las prioridades de las aerolíneas deben centrarse en simplificar su presencia en Internet, ofrecer alternativas al cliente, medir y evaluar los hábitos de consumo e integrar totalmente marketing, tecnología y venta para conseguir un aprovechamiento óptimo”. De esta forma, la tecnología no es sólo una manera de reducir costes, sino que es esencial invertir en una plataforma flexible al alcance de todos los socios de la alianza, que mejore el servicio al cliente y acelere la comercialización de nuevos productos, como afirmaron Dave Gregory, director de Tecnologías de la Información de Star Alliance, y Marc Cavaliere, vicepresidente de Ventas y Distribución de Spirit Airlines. ■





Los constructores-hoteleros

Empresas como Metrovacesa, Ferrovial, ACS, Sacyr-Vallehermoso, Fadesa, FCC o Acciona aceleran sus incursiones en el sector turístico, especialmente en la hostelería

Cada vez es más común ver a constructoras e inmobiliarias liderando, en alianza con cadenas hoteleras, el desarrollo de complejos turísticos, hoteles y campos de golf; también como gestores de empresas de autobuses y de aeropuertos. Este último es el caso de Ferrovial, la constructora de Rafael del Pino que el año pasado compró Swissport, la mayor empresa de *handling* aeroportuario del mundo, y recientemente lanzó una OPA de más de 12.000 millones de euros por el gigante BAA, dueño, entre otros, del aeropuerto de Heathrow. También FCC, Acciona y ACS miran al negocio del *handling* aeroportuario. Y Sacyr Vallehermoso participa en los aeropuertos privados de Ciudad Real y Murcia.

Aunque son los hoteles y grandes resorts turísticos los que colman el apetito de constructores y promotores. Es el caso de Juan Miguel Villar Mir, el presidente de OHL y Fertiberia, que promueve un *resort* en la Riviera Maya. El Proyecto Mayakoba in-

INVERTIR EN HOTELES

El sector inmobiliario construye resorts, viviendas de costa, campos de golf y hoteles cuya gestión cede a empresas más veteranas en el sector.

cluye seis complejos hoteleros y un campo de golf. El Grupo OHL también opera en el mercado hotelero nacional a través de la sociedad Aljarafe Stars Hoteles.

Fadesa también ha apostado fuerte por los *resorts* en el extranjero. En Saidia (Marruecos) construye más de 3.000 viviendas, hoteles y campos de golf, con una inversión de más de 1.400 millones de euros. Y en Casablanca está levantando un hotel de 84 habitaciones. Desde 1998 Fadesa cede la gestión de sus hoteles en propiedad a cadenas especializadas como Husa o Barceló. Con la empresa mallorquina selló una alianza en 2004 para explotar conjuntamente activos hoteleros y alcanzar 5.000 habitaciones en los próximos siete años, en España y el área mediterránea.

Un modelo similar es aplicado por Metrovacesa gestionados por Husa, Sol Meliá, NH, AC y Barceló. Por su parte, Comsa, la octava constructora española, desarrolla junto a Occidental Hoteles complejos en el Cari-

be y la costa catalana. Además del hotel de cinco estrellas Vela, en Barcelona, diseñado por Ricardo Bofill y gestionado por Starwood. Otros, como la inmobiliaria madrileña Royal ha preferido constituir directamente su propia cadena, Rafael Hoteles, con cinco establecimientos.

También destinan sus beneficios a la construcción de hoteles otros empresarios no vinculados al sector hotelero, como Amancio Ortega, fundador de Inditex, que posee el 10,2%, de NH, es propietario del hotel Coral Beach Marbella, y desarrollará con Sotogrande una zona residencial dentro de la urbanización gaditana. Los asturianos Masaveu poseen hoteles en Oviedo y Madrid. Éste último será gestionado por la cadena Hospes, propiedad de Alicia Koplowitz, que participa en el Ritz de Madrid. La familia Cosmen, fundadora de Alsa, utiliza los beneficios de la venta de la compañía de transporte para entrar en el negocio hotelero, donde cuenta con el 14,1% de AC Hoteles. ■