

EMMANUEL N. MENU _Vicepresidente para Europa Continental de Jet Airways

“Para expandirse de forma hacen falta socios, no alianzas”

Jet Airways es la única aerolínea asiática que vuela a 20 destinos en Europa y tiene un

Con tan sólo 43 años, Emmanuel N. Menu, belga de nacimiento, ha reunido 17 años de experiencia en la industria aérea en los mercados africano, europeo y asiático, desde distintos puestos de responsabilidad en Sabena, Swissair y Brussels Airlines hasta entrar a formar parte de Jet Airways en 2005. La compañía, una de las más importantes de India, ha sido pionera en expansión internacional y ha abierto dos nuevas marcas de bajo coste dentro de la empresa.

SAVIA: ¿Es más difícil dirigir una compañía aérea india que una europea?

EMMANUEL N. MENU: No es más difícil, sino diferente, porque se desarrolla, desde el punto de vista de la dirección, desde la óptica de una cultura diferente. También nos distingue el hecho de que un solo propietario posea el 80%. El

FOTOS: PEDRO SÁNCHEZ.

global, zas”

hub en el Viejo Continente

fundador es todavía el presidente hoy en día, así que la forma de dirigirla es distinta, porque es una compañía familiar.

SAVIA: Familiar, pero con 84 aviones y 65 rutas. ¿Cuál es su facturación anual?

E. M.: Cerca de 3.000 millones de dólares. La aerolínea nació en 1993 con la liberalización de la industria aérea en India. Y de una red nacional se ha convertido en una compañía internacional desde 2005, con su salida al mercado de valores. Antes de la crisis económica, el objetivo era que el 50% de las ganancias fueran de tráfico internacional. Ahora, hemos adaptado nuestro negocio y nuestra oferta a la situación económica actual.

SAVIA: ¿Está la crisis afectando a la India tanto como a Europa?

E. M.: Sí, claro. Aunque el PIB esté creciendo cerca del 5% este año en India, se ha ralentizado, ya que crecía un 7% antes de la crisis.

Éxito comercial

Cada vez más viajeros europeos utilizan los vuelos de Jet Airways a India, Nueva York o Toronto vía Bruselas.

SAVIA: Pero, ¿todavía están abriendo nuevas rutas?

E. M.: En Europa no lo estamos haciendo, de momento. Abrimos Londres en 2005, con cuatro vuelos al día. Y en agosto de 2007 abrimos una ruta EE UU-Canadá vía Bruselas. Y también seguimos abriendo rutas internacionales hacia el sur de Asia, así que estamos volando con más frecuencia a Kuala Lumpur, Hong Kong, Singapur, Bangkok... Lo que estamos desarrollando más recientemente es la región de Oriente Medio: Dubái, Doha...

SAVIA: ¿Cómo está aceptando Europa la llegada de una línea aérea india?

E. M.: Si se ve lo que hemos sido capaces de conseguir en los últimos cuatro años, se puede decir que hemos sido bien aceptados, porque cada vez más a menudo los europeos están utilizando nuestros vuelos a India, Nueva York o Toronto vía Bruselas. Así que debo decir que vemos cada vez más satisfechos a nuestros clientes, lo que atrae a su vez a más clientes, claro. Podemos decir que es un éxito comercial. >

JET AIRWAYS (9W)

Nació en 1993

Posee una low cost, JetLite, y una marca de servicios básicos, Jet Connect

Facturación: 3.000 millones de dólares

84 aparatos de 4,54 años de edad media

65 destinos (20 internacionales) y 235 vuelos diarios

(365 si se incluyen los de Connect)

Hubs en Bruselas, Bombay, Delhi, Kolkata, Chennai, Bengaluru y Pune

Código compartido con Air Canada, ANA, American Airlines, Brussels

Airlines, Etihad, JetLite, Malaysia Airlines, Turkish Airlines, Qantas

y Virgin Atlantic.



➤ **SAVIA: ¿Qué cree que diferencia a Jet Airways de las otras aerolíneas?**

E. M.: Se nos podría caracterizar como una línea aérea de primera con un toque asiático. A bordo, toda la tripulación es india, por lo que uno de los puntos que nos distingue es ese toque de hospitalidad típica del país que no encuentras en ninguna otra línea europea. Y el producto que ofrecemos a bordo ha sido recientemente mejorado, desde la clase *business* hasta la clase económica, con nuevos asientos más ergonómicos, más espacio, diferentes reposacabezas y reposapiés, para proporcionar un completo descanso.

Hemos tenido bastante éxito hasta ahora posicionando nuestra clase *business* en las empresas que todavía viajan con un producto y servicio exclusivo, que incluye cama de 180°, masaje lumbar o champán. Quizá sí tendremos que ajustar más la capacidad ofrecida en esta clase, pero no creo que la veamos desaparecer en una buena temporada.

SAVIA: ¿Cuál es el perfil de sus clientes en Europa? ¿Mayoritariamente viaja en *business*?

E. M.: El 30% de nuestros viajeros viaja a India por negocios y el resto es una mezcla que depende del mercado. Por ejemplo, en España, entre el 10 y el 11% de nuestros clientes pertenece a la comunidad india que vive aquí, y el resto son turistas que viajan a India en paquetes organizados.

SAVIA: ¿Por qué escogieron Bruselas como *hub*?

E. M.: Teníamos dos planes de desarrollo para enlazar India con Estados Unidos y Canadá a través de Europa: viajar de Bombay a Bruselas y luego a Nueva York, desde Delhi, por

Cientes variados

El 30% de los pasajeros de Jet Airways son viajeros de negocios. Un 10% pertenece a la comunidad india que vive en el extranjero. El resto, turistas en viajes organizados.

“Para expandirse de forma global hay que optar por distintos modelos de desarrollo, buscar socios en lugar de hacer alianzas. Somos los primeros que lo hemos hecho”

ejemplo, a Dusseldorf y luego a Toronto, y desde Madrás, vía París, hacia otro lugar en los Estados Unidos. Frente a este escenario, el otro era elegir un solo lugar en Europa desde donde los pasajeros procedentes de Bombay, Delhi o Madrás pudieran elegir viajar a Newark, Toronto o JFK.

Cuando hicimos el análisis principal, cada vez cobraba más sentido tener sólo un punto en lugar de varios. Pensamos en Viena, Zurich, Bruselas... Buscábamos un aeropuerto que tuviese de 8 a 10 *slots* en las mejores horas y que tuviese una ubicación óptima en el centro de Europa. Además, en Bruselas encontramos un socio, Brussels Airlines, que nos complementa totalmente. Vuela a Europa y a África, pero no a Asia ni a los Estados Unidos ni Canadá. Así que creamos con la aerolínea y el aeropuerto una sociedad tripartita, Brussels Inc.

Después del acuerdo, hemos adaptado nuestros horarios para que las personas que vuelan desde la India a Estados Unidos y Canadá, y viceversa, puedan cambiar de avión. Además, Bruselas tiene 20 destinos en Europa que conectan con las salidas y llegadas de estos vuelos, incluidos Madrid, Barcelona y Bilbao. Como mejora, compartimos códigos con Brussels Airlines, lo que significa que para todo el mercado indio volamos a España, vía Bruselas. Y eso es una gran diferencia. No hay otra aerolínea asiática que utilice este concepto. Somos los únicos.

SAVIA: ¿Por qué ninguna aerolínea ha dado respuesta antes a las necesidades de transporte surgidas tras la expansión económica que viven China e India?

E. M.: Somos los primeros que lo hacemos. Cuando el mundo se vuelve más y más global, y este negocio cada vez es más difícil, se necesitan buscar alternativas, distintos modelos de desarrollo. Si quieres expandirte de manera mundial, tienes que buscar socios. Algunas aerolíneas buscan alianzas, nosotros hemos decidido hacerlo de manera bilateral, no pertenecemos a ninguna alianza.

SAVIA: Pero Brussels Airlines pertenece a una alianza, a Star Alliance.

E. M.: Todavía no; lo anunciarán, pero todavía no.

SAVIA: ¿Cambiarán entonces las condiciones?

E. M.: De lo que hay que darse cuenta es que, hoy por hoy, somos un socio clave para Brussels Airlines, porque tenemos un gran volumen de tráfico desde India. Cerca de 700.000 pasajeros utilizan cada año el centro de conexión en Bruselas. Somos los únicos que tenemos un *hub* en otro continente.

SAVIA: ¿Qué significa tener un centro de conexión a nivel de inversión en personal?

E. M.: Trabajamos con el concepto de subcontratar todo lo que podemos, manteniendo el control de ciertas áreas claves. En Bélgica, subcontratamos casi todo, excepto la supervisión de las operaciones y la comercialización del mercado del Benelux. Para ello, contamos sólo con 50 personas. Además, Jet Airways cuenta con fuerte presencia en España, un mercado emergente, gracias a la estructura comercial de GSA Select Aviation.

SAVIA: ¿Qué opina de las subvenciones que dan algunos aeropuertos para atraer aerolíneas? ➤



➤ **E. M.:** Hemos aterrizado en el aeropuerto de Bruselas como cualquier otra compañía, abriendo una nueva ruta. Recibimos el apoyo básico para empezar la operación, apoyo de marketing, pero es lo que recibiría cualquier otra aerolínea que hiciera lo mismo. No hemos tenido un trato o ayuda especial.

SAVIA: ¿El modelo de las líneas de bajo coste es el mismo en el mercado indio que aquí?

E. M.: En cinco años veremos más compañías que se transforman en *low cost*. En India, como en otros sitios del mundo, se ha establecido el modelo local, pero ninguna compañía internacional. Para responder a las *low cost* que están apareciendo en el mercado, hemos adquirido Air Sahara y la hemos transformado en una aerolínea local, con base en Delhi, que se llama JetLite. Además, hemos lanzado un concepto que se llama Jet Konnect, que es básicamente una marca de *low cost* de Jet Airways.

SAVIA: ¿No supone competencia con Jet Airways?

E. M.: Hemos redistribuido los vuelos en rutas para que tenga sentido competir con estas líneas *low cost*.

SAVIA: ¿También se está viviendo concentración en

Canal mayoritario

El 92% de las reservas de vuelos de Jet Airways en India se realizan a través de agencias de viajes.

el sector aéreo indio?

E. M.: Creo que estamos en la segunda fase de estas consolidaciones. En India, la primera fue después de la liberalización, en 1993, cuando se crearon unas ocho o nueve aerolíneas. Cinco años más tarde, el mercado se había consolidado, pero no todas sobrevivieron. Llegaron entonces nuevas aerolíneas *low cost*, y la segunda fase de consolidación fue hace dos años, cuando Jet Airways adquirió Air Sahara; Kingfisher adquirió Air Deccan; Air India se fusionó con Indian Airlines, fijando así las tres principales aerolíneas del país. Existen todavía tres o cuatro operadoras de bajo coste, pero no sé si habrá una tercera fase en la consolidación.

SAVIA: Todos estos grupos tienen una *low cost*...

E. M.: Kingfisher ha hecho lo mismo que nosotros, se han fusionado y han creado su marca de bajo coste dentro de su grupo.

SAVIA: ¿Cuál es el volumen en India de este tipo de operadoras?

E. M.: Creo que, a nivel nacional, no representan más del 15%. Porque, entre los tres grupos, –nosotros tenemos el 26%, Kingfisher representa el 29%, Indian Airlines representa el 25%– todos juntos estamos cerca del 80 u 85%. El resto son *low cost*.

SAVIA: ¿La influencia de las *low cost* en India va por delante o por detrás de Europa?

E. M.: Creo que lo que se ve en India es que, algunas veces, vamos más deprisa que otros países. En los últimos cinco años, el tráfico doméstico en India ha crecido entre un 15 y un 20%. Antes de la crisis, el aumento era tan rápido que las infraestructuras de los aeropuertos no podían seguirlo. También hemos visto crecer a la industria aeronáutica muy rápido. Nos hemos adaptado bastante bien. Hemos desarrollado nuevos modelos; no sólo tenemos una *low cost* que es parte del grupo, sino que hemos creado un producto *low cost*: una aeronave que solía operar con las clases superiores ahora opera dentro del concepto de bajo coste, con la marca JetLite y una submarca, Jet Konnect.

SAVIA: ¿Las infraestructuras son buenas ahora?

E. M.: Todavía no están al nivel que deberían. En 2030, aeropuertos como Delhi tendrán un volumen de 100 millones de pasajeros al año. Bombay, lo mismo, pero está construido para 24 millones de pasajeros, así que se sabe que este aeropuerto no será capaz de crear la infraestructura necesaria para acomodar esa cifra en 2030. Se necesitan muchos años para construir un aeropuerto. Son necesarias nuevas infraestructuras.

SAVIA: ¿Los aeropuertos son privados?

E. M.: Algunos, como Delhi, Bombay y Bangalore, están gestionados como una *joint venture* entre una compañía privada y el Estado.

SAVIA: ¿Cuáles son los canales de distribución de Jet Airways: agencias de viajes, canales *online*...?

E. M.: Depende de los mercados, pero la mayoría de nuestras ventas son a través de las agencias de viajes, en mayor proporción en India. No digo que las ventas a través de ➤



► Internet no se estén desarrollando, India es un país muy tecnológico, pero no representa más del 8%.

SAVIA: ¿Pagan comisiones a las agencias?

E. M.: Hemos adaptado nuestra estructura de comisiones en Europa a lo que practica la industria, así que hay mercados, como España, donde hay un 1%... seguimos lo que señala el mercado. En India, solía ser del 5% hasta hace muy poco y ha disminuido al 3%. Puede que lleve un año o dos, pero la distribución sin comisión llegará también a India.

SAVIA: ¿Qué tendencias están llegando a los modelos de distribución?

E. M.: Ya que el modelo de comercio ha ido cambiando hacia la remuneración por el cliente y no por la aerolínea, creo que la distribución se enfrentará al mismo desafío. Los clientes quieren pagar el valor real en dinero, pero pagar por lo que usan y no por el extra; e igual que la aerolínea ha bajado la comisión a cero o al 1%, tenemos que redefinir el modelo. En la aerolínea somos conscientes del valor que tiene esa distribución, no la podemos hacer solos, y no tenemos intención de pasarnos totalmente a Internet, pero las agencias tendrán que justificar el valor añadido que aportan.

SAVIA: ¿Qué piensa del cobro por separado de servicios como la facturación de maletas?

E. M.: Como compañía tradicional, preferimos tener cerrado el precio del billete, excepto en el pago por combustible, porque supone una gran parte del coste de una aerolínea y es un artículo que no controlamos ni se puede prever. En el

Justificar el valor añadido

Jet Airways reconoce el valor de los distribuidores, pero cree que tendrán que justificar el valor añadido que aportan para pagar por lo que se usa.

“Nosotros no vendemos asientos como un autobús. Vendemos disfrutar de la experiencia de volar largas distancias”

resto de los servicios podemos decidir y gestionar nosotros su coste: el coste de una nave, el material de los asientos, el tipo de catering, el *check-in*, el *handling*. Lo que tampoco está en el precio son las tasas de aeropuerto.

SAVIA: ¿Es el combustible más barato en India?

E. M.: Es más caro, porque los costes de aduana lo son. Pero tenemos otras ventajas, la contratación de personal es más barata.

SAVIA: Ahora, con el acuerdo de cielos abiertos, ¿cree que se acercarán más líneas europeas a India para competir con las locales?

E. M.: En los últimos años, hemos visto a aerolíneas europeas y de otras partes del mundo acercarse a India. Algunas con éxito y otras con mala suerte. Eso es parte de la competencia. La aerolínea número uno de Europa a India es Lufthansa, seguida, en número total de asientos ofrecidos, por Air India y Jet Airways. Aunque todo el mundo está tomando la decisión racional de reducir su capacidad por la crisis.

SAVIA: ¿Cuáles son las líneas de expansión que piensa abrir Jet Airways?

E. M.: Estamos buscando abrir otros puntos en EE UU y Canadá, pero ya era parte del plan inicial. Estamos mirando otros destinos que teníamos en mente al principio pero que hemos dejado, como San Francisco, aunque sería vía China, y también estábamos pensando en Chicago. Esos planes se han pospuesto por la crisis; en dos años volveremos a ellos, los evaluaremos, y replantearemos Chicago, vía Bruselas, o desde otro punto en Europa. De momento, lo que hemos hecho es disminuir el número de asientos que ofrecemos a los distintos destinos a los que volamos, y hemos puesto en *leasing* algunas de las naves.

SAVIA: ¿Se han comprometido en reducir las emisiones de CO₂?

E. M.: Tenemos una ventaja: la edad media de la flota es de cuatro años y medio, así que tenemos naves y motores de última generación en lo que a consumo y emisiones se refiere. No creo que podamos hacer nada mejor que la utilización de estos nuevos aparatos.

SAVIA: ¿Qué es lo que usted cree que el cliente aprecia más cuando vuela?

E. M.: En tiempos de crisis la gente dice que sólo mira el precio. No lo creo. Si lo creyera, el asiento sería una mercancía, y no lo es; no es un autobús. Una aerolínea ofrece un servicio completo en el aire cuando recorres una larga distancia. Sales de Barajas y en menos de dos horas llegas a Bruselas, donde los viajeros de clase *business* tienen una sala VIP que está entre las 50 mejores del mundo. Una vez a bordo, tienen un menú dos estrellas Michelin, con el mejor vino o champán, y la clase económica, unos asientos ergonómicos y una pantalla plana con múltiples posibilidades. No vendemos un asiento ni un precio. Vendemos disfrutar de la experiencia cuando se viaja a larga distancia. Siempre encontrarás alguna otra con la que puedas ir, vía este sitio y luego vía este otro, por menos dinero que con nosotros. Pero no es eso lo que ofrecemos. Y nuestros precios también son competitivos. □