



**'Revenue management'**. La gestión de los ingresos que obtienen las aerolíneas por la venta de los distintos asientos de cada vuelo juega con los precios, los tiempos, la competencia y la demanda para obtener la máxima rentabilidad.

# Se vende

## Cómo sacar todo el partido a un avión

**D**os pasajeros viajan en clase turista en un mismo avión que opera la ruta Madrid-París, butaca con butaca. Los dos reciben idénticos servicios, pero uno ha pagado más de 300 euros por su billete de ida y vuelta, mientras que el otro lo ha comprado por menos de 100. Las compañías aéreas lanzan al mercado un amplio abanico de tarifas para volar en un mismo avión, en una misma clase, al mismo lugar y a la misma hora, en el marco de una estrategia que contribuye a mejorar su cifra de negocio, amoldándose a su vez a la demanda de diversos tipos de clientes. Es lo que se conoce como *revenue management* o gestión de ingresos. Con esta gestión de las plazas aéreas se busca distribuir la oferta entre los diferentes perfiles de clientes dependiendo de la demanda, con el fin de que los aviones alcancen el mayor nivel de ocupación y el grado más alto de rentabilidad. Eso sí, los precios bajos están ligados a condiciones menos flexibles, como emitir y pagar el billete en un plazo más corto de tiempo, no permitir cambios ni reembolsos o fijar un plazo más rígido de estancias mínimas y máximas. Entre los factores que más influyen a la hora de definir las horquillas de precios están la competencia, la demanda y la estacionalidad, pero el número de plazas disponibles puede variar también por situaciones circunstanciales, ya que en temporada baja puede darse una ocupación muy alta debido a eventos específicos en un destino.

### IBERIA

El director del área de *revenue management* de Iberia, Juan Magaz, señala que a partir de unos niveles de precios estudiados “tanto para ser competitivos como para adaptarse a los distintos segmentos de clientes”, las plazas disponibles se asignan a los distintos tramos de tarifas “de manera dinámica”. La aerolínea cuenta con el apoyo de potentes herramientas informáticas y el trabajo de analistas expertos que determinan cuál es el óptimo de plazas que deben ofertarse en cada tramo, “teniendo en cuenta asimismo el tráfico de conexión, para lograr el máximo de ingresos posible en el conjunto de la red”, explica.

### Los precios de Iberia

En la determinación de los precios influye el mercado, la posición y el reconocimiento de Iberia en el mismo y la comparación del producto, incluidos aspectos como el tiempo de vuelo y el horario. También datos como la antelación a la hora de hacer la reserva o la estancia en el destino.





Según Magaz los precios no discriminan el canal de distribución y la proximidad de la fecha del vuelo “no necesariamente” repercute sobre ellos, “aunque la tendencia es que haya menos plazas baratas cuanto más cerca esté la salida”.

Sobre la influencia de la oferta y la demanda en los precios, el directivo subraya que Iberia está perfectamente preparada en este terreno “como demuestra su rentabilidad sostenida a lo largo de los últimos once años”, aunque manifiesta su rechazo al “fuerte nivel de subsidios directos e indirectos del que se benefician muchas de las compañías competidoras ineficientes que desvirtúan gravemente las leyes del mercado”. Afirma que conforme la competencia se

ha ido endureciendo, se ha recurrido cada vez más a “un análisis más minucioso de las circunstancias que rodean lo que la aerolínea ofrece y del comportamiento de los consumidores. Con ello el abanico de precios es más sencillo de entender por nuestros clientes y mucho más extenso para adaptarse a sus necesidades”.

Se ha avanzado enormemente en el análisis de lo que ocurre, respondiéndose con enorme agilidad a las demandas del mercado, lo que ha llevado a una especialización creciente por parte de los equipos de análisis que conforman la dirección de gestión de ingresos. “En pocos años hemos pasado de gestionar ‘tarifas’ a gestionar ‘precios’”, resume Juan Magaz.

### **Se ha avanzado enormemente en el análisis de lo que ocurre, respondiéndose con enorme agilidad a la demanda y creando una especialización creciente por parte de los equipos de análisis**

En la política que sigue Iberia para el lanzamiento de ofertas –limitadas en el tiempo tanto para su adquisición como para volar– se distinguen varios tipos de promociones. Están las que responden a la situación de los mercados e intentan estimular el nivel de demanda cuando por razones normales, como la estacionalidad, es más baja. Se hacen de forma planificada, premiando la reserva con antelación. También –explica Magaz– existen circunstancias en las que la demanda es más baja de lo esperado, decidiéndose “de manera mucho más táctica” el lanzamiento de una oferta. Asimismo, se recurre en ocasiones a una promoción cuando se quiere apoyar un nuevo producto o destino, o “de manera muy excepcional” en el caso de alguna interrupción grave del servicio, sirviendo también como “medida disculpativa”. Finalmente hay ofertas reactivas, como respuesta a la acción de un competidor.

### **AIR EUROPA Y SPANAIR**

Por su parte, el subdirector general de Air Europa, José María Hoyos, desvela que en cada ruta de la compañía existen unos diez tipos de reserva en clase turista y tres en *business*. La filosofía de la empresa consiste en “premiar al que antes reserve, con lo cual las plazas más económicas son las primeras que se venden. Para la misma ruta, cada vez tenemos más diversidad de precios”, y asegura que “volar cada vez resulta más barato”.

Air Europa lanza sus ofertas principalmente de cara a activar vuelos con baja ocupación, cuando se abre una nueva ruta o cuando la competencia saca una oferta determinada. Para los touroperadores que compran a Air Europa cupos con ➤





► riesgo “se negocian los precios dependiendo del número de plazas reservadas y la temporada”, explica Hoyos. Desde Spanair aseguran, como sus competidores, que la gama de precios varía de un vuelo a otro y que el importe está relacionado con la demanda, a su vez relacionada con la fecha del vuelo. “La norma general es que cuanto antes reserve y más flexible sea el cliente con la hora de vuelo, más barato puede encontrar el billete. Los precios y las condiciones de los billetes son revisados continuamente con el objetivo de ofrecer una buena relación calidad-precio”.

## LUFTHANSA

La forma de gestionar las plazas y fijar los precios de aerolíneas europeas como Lufthansa o British Airways no difiere en términos generales de las aerolíneas españolas. La compañía alemana cuenta con un departamento de *pricing* que se encarga de determinar las diferentes tarifas de forma que cubran las necesidades de diversos tipos de viajeros, así como de contar con productos competitivos en cada mercado. Además, hay un departamento de *steering*, encargado de optimizar el rendimiento de los ingresos de cada vuelo.

Lufthansa pone a la venta los billetes con una antelación de un año y divide la capacidad del avión en clases de tarifas con un determinado número de asientos.

La cantidad de asientos asignada a cada tarifa depende de la rentabilidad del vuelo, de la demanda que históricamente ha

### Compra anticipada

**Cuanto antes se realiza una reserva, mayores son las probabilidades de conseguir los precios más bajos, que generalmente van ligados a unas condiciones menos flexibles.**

### La cantidad de asientos asignada a cada tarifa depende de la rentabilidad del vuelo, de la demanda que históricamente ha tenido dicha ruta y de otros factores circunstanciales

tenido dicha ruta y de otros factores circunstanciales. También es importante la previsión que el vuelo tenga de aportar pasajeros en conexión con otras rutas de la compañía.

Entre el pasajero que viaja con el precio más bajo y que lo hace con el más alto en el mismo vuelo hay una amplia gama de tarifas intermedias. Cuanto más alta es la tarifa pagada, más flexibles son las condiciones, mayores sus ventajas y mejor el servicio, tanto en tierra como a bordo, según afirman en la aerolínea germana.

Igualmente, Lufthansa coincide con otras aerolíneas en que cuanto antes se realice una reserva, mayores son las posibilidades de conseguir precios atractivos, ya que los cupos de plazas asignados a cada tarifa se van cerrando y quedan disponibles los inmediatamente más caros. No obstante, la tarifa escogida “no sólo depende de la disponibilidad de plazas, sino también de las necesidades particulares de cada pasajero respecto a las condiciones del billete”, explican, y remarcan que una larga lista de precios diferentes, además

## COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE

# La tarifa prima la antelación en la

A pesar de ser modelos de negocio diferentes a las compañías tradicionales, su ‘revenue management’ es muy similar.

**L**as aerolíneas de bajo coste consideran que hay varios aspectos que las hacen más competitivas: sus ventas son directas por Internet o a través de los centros de atención telefónica; cuentan con una flota de aviones homogeneizada y de última generación; y consiguen una mayor rotación de aeronaves. Aseguran que parten con ventaja para ofrecer los precios más ajustados, ya que tienen menores gastos operativos y una productividad elevada. Al establecer el precio del billete presumen de primar especialmente la antelación en la compra.

### Ryanair, Clickair y Easyjet

La directora de marketing y ventas para España y Portugal de Ryanair, Maribel Rodríguez, destaca que la aerolínea tiene diez tramos de tarifas. “Más del 50% de las plazas se vende en los dos tramos más baratos, y esto se puede hacer porque los costes operacionales son más bajos que los del resto de aerolíneas”, asegura.

La compañía irlandesa incentiva la anticipación en la reserva y “trabaja para crear demanda mediante el lanzamiento de ofertas, forzando la máquina para tener más plazas de lo

normal a precios bajos. Estamos convenciendo a la gente para que viaje en épocas fuera de los picos estacionales gracias a campañas de publicidad agresivas. Manipulamos en ese sentido la oferta y la demanda, poniendo a la venta tarifas tan baratas que la gente que no pensaba volar, acaba volando”, señala Rodríguez. Ryanair analiza constantemente la competencia “para ser la más barata, y la promoción de ofertas es constante”, sostiene Rodríguez.

El director de marketing de Clickair, Jaime Lloret, explica que la compañía utiliza un esquema de “26 clases, cada una con un único precio”. Cuenta con un respaldo importante,





de optimizar el rendimiento, sirve para ofrecer “una gama muy variada de condiciones, de forma que cada cliente encuentre el producto que se ajuste a sus planes”.

## BRITISH AIRWAYS

El director general comercial de British Airways para España y Portugal, Jordi Porcel, reitera que tanto el número de tarifas disponibles como las condiciones pueden variar dependiendo de la ruta. En España, por ejemplo, varían sus tarifas para volar a los aeropuertos de Heathrow, Gatwick y London-City. Hay además características particulares de



cada ruta que tienen influencia directa en las tarifas: unas conexiones tienen tarifas especiales *one-way*, otras la obligación de pasar la noche del sábado al domingo en destino, etc. “Además, las tarifas y condiciones en el corto recorrido difieren de las de largo recorrido”, añade Porcel.

Sobre la subida o bajada del importe según se acerque la fecha del vuelo, el director comercial destaca que uno de los objetivos importantes en la estrategia de precios y disponibilidad de British Airways es que el cliente “tenga la información suficiente y la motivación para saber que cuanto antes compre su billete, mejor precio puede obtener. Somos tremendamente consistentes con esta filosofía y así tratamos de trasladarlo, ya que en España todavía hay mucha cultura de esperar a la oferta de último minuto”.

En lo que se refiere al lanzamiento de ofertas tácticas, British Airways valora en líneas generales que una ruta tenga poca demanda y un número importante de asientos disponibles, y es en estas situaciones cuando puede ser “más atractiva y agresiva en precios”. Esas promociones también pueden deberse a otras cuestiones, como la apertura de una nueva ruta o la introducción de un nuevo producto a bordo. Por último, Porcel destaca como “cambios importantes” en los últimos años a un aumento de la competitividad y agresividad en las políticas de precios, de la flexibilidad en la mayoría de las tarifas y a un cambio de tendencia hacia la compra anticipada frente al último minuto. □

## compra del billete

ya que combina sus ventas directas con el sistema de Iberia, lo que le permite el acceso a canales de touroperadores, a [www.iberia.com](http://www.iberia.com) y a la plataforma de Amadeus.

Su política es “poder ofertar siempre precios bajos”. Monitoriza la evolución de los distintos mercados donde opera “para poder reaccionar de forma adecuada a los cambios”. Cada promoción “se analiza y diseña para conseguir el mayor impacto a nivel de ingresos”, aunque su filosofía radica en tener precios bajos siempre presentes en la web. “Cuando entramos en una ruta, se analizan los precios de la competencia y se valora el mercado en función de la propia experiencia en rutas de perfil parecido. Se monitoriza la evolución de los precios de los competidores y los resultados de cada una de las rutas, lo que permite ir modificando los precios en función de las circunstancias”, explica Lloret.

Desde el departamento comercial de Easyjet insisten en que los precios son más bajos al comprar con mayor antelación y explican que en periodos de alta demanda los precios se incrementan, “lo que permite además continuar ofreciendo el producto al cliente”. Opinan que no hay gran diferencia entre los procesos de *revenue management* de las aerolíneas tradicionales y las de bajo coste. “En los últimos años las compañías tradicionales han cambiado de manera drástica su *yield management* y estrategias de *pricing* para combatir el crecimiento de las *low cost*”, declaran en Easyjet. □

### Evolución de las políticas de precios

**Las compañías tradicionales han cambiado de forma drástica sus estrategias de precios para competir con las 'low cost'.**

## Defensa del 'overbooking'

El *overbooking* es una práctica habitual entre las compañías aéreas, y es una medida íntimamente relacionada con el *revenue management*. Las aerolíneas defienden la sobrerreserva y afirman que el número de pasajeros beneficiados por esta política es mayor al de perjudicados.

**No obstante, desde el año 2005** un reglamento de la UE señala que, en caso de *overbooking*, la compañía aérea deberá, en primer lugar, pedir que se presenten voluntarios dispuestos a renunciar a sus reservas a cambio de beneficios pactados entre las dos partes. La empresa sólo podrá denegar el embarque a un pasajero contra su voluntad si no hay un número suficiente de voluntarios para liberar plazas. Si lo hace, deberá compensar con entre 150 y 250 euros a los clientes afectados que fueran a realizar un trayecto de hasta 1.500 kilómetros; con 150 a 400 euros para los trayectos de entre 1.500 y 3.500 kilómetros; y con 300 a 600 euros para los superiores a 3.500 kilómetros. Además, la aerolínea debe ofrecer a los pasajeros afectados la posibilidad de elegir entre la devolución del importe de su billete –y un vuelo de regreso al punto de origen del viaje si se trata de una conexión– o un vuelo alternativo para seguir con su viaje.