



«La única solución al problema crónico de rentabilidad de las líneas aéreas pasa por una mayor consolidación del sector»

## Líneas aéreas

El mes de febrero es el de menor tráfico de pasajeros del año. Es un buen momento para reflexionar sobre el maltrecho sector de las líneas aéreas. Se trata de un sector en el que resulta muy difícil obtener beneficios de manera sostenible. Por un lado, las compañías aéreas carecen del poder suficiente para reducir sus costes de combustible, personal o derechos de aterrizaje. Por otro, la competencia y los subsidios han tendido a reducir los precios. Es un sector, además, en el que, pese a la desregulación y a la liberalización, resulta muy difícil realizar fusiones y adquisiciones, en buena medida por las restricciones que imponen los Gobiernos.

La rentabilidad de las líneas aéreas depende de tres variables. La primera es el rendimiento por asiento-que, a su vez, es una función del grado de competencia en cada ruta (es decir, en el servicio que se presta entre un par de aeropuertos)-, de la calidad e imagen de marca de la aerolínea y de su habilidad a la hora de discriminar en precios según tipo de cliente (clase de servicio, flexibilidad con fechas, número de paradas, etc.). La segunda variable es el grado de utilización de la capacidad instalada, es decir, de los aviones. La tercera es el coste unitario por cada asiento, que depende de la eficiencia con la que la aerolínea combine capital, trabajo y suministros a la hora de volar entre dos aeropuertos. Las líneas aéreas difieren de manera extraordinaria en estas tres dimensiones.

Existe una diversidad de modelos de negocio. Las diferencias más importantes se dan entre aerolíneas grandes y pequeñas, las que cuentan con un hub o centro de distribución de vuelos y las que ofrecen servicio sin paradas entre pares de aeropuer-

tos, las que se enfocan en los viajeros de negocios y las que ofrecen un servicio diferenciado en lugar de bajo coste. En los últimos años, parecía que los modelos basados en diferenciación y en bajo coste podían ser rentables, al menos en el caso de las aerolíneas que estaban bien gestionadas. Pero, en los últimos meses, la recesión y los incidentes de seguridad han puesto a las mejores líneas contra las cuerdas.

La única solución al problema crónico de rentabilidad de las líneas aéreas pasa por una mayor consolidación del sector. Prueba de esta necesidad es la creciente popularidad de las alianzas entre líneas aéreas, tales como One World o Star. Este tipo de acuerdos suelen entrañar colaboraciones en términos de horarios, vuelos, tripulación, *handling*, *catering*, mantenimiento e, incluso, compra de aviones. Se trata de una especie de fusión virtual en la que las líneas colaboran en algunas rutas y servicios para ofrecer mejor servicio, aumentar la utilización de la capacidad instalada y reducir costes. Las alianzas, sin embargo, no son la solución ideal. El sector necesita más fusiones entre las grandes líneas aéreas existentes y mayores facilidades para que las aerolíneas de menor tamaño puedan competir, sobre todo en términos de acceso a puertas de embarque en los principales aeropuertos. Los inconvenientes del tamaño no se resuelven prohibiendo las fusiones, sino facilitando la competencia. De no producirse este proceso dual de consolidación entre las aerolíneas existentes y de entrada de nuevos competidores con ideas innovadoras, el sector seguirá adoleciendo de bajas tasas de rentabilidad y viajeros insatisfechos ::

**MAURO F. GUILLÉN** es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de la Escuela de Finanzas Aplicadas (Afi).  
E-mail: guillen@wharton.upenn.edu