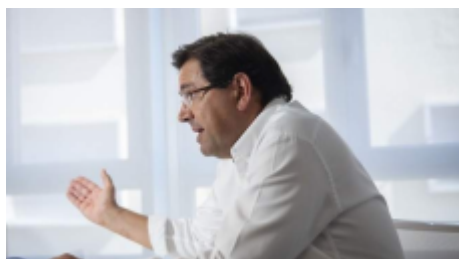


GÁNDARA (EASYJET): "NO VEO QUE LOS VUELOS 'LOW COST' DE LARGO RADIO PUEDAN TENER ÉXITO A GRAN ESCALA"

16/08/2019



"Casi no hay diferencia entre aerolíneas de bajo coste y tradicionales en el corto radio". "Se han sacrificado algunas vacas sagradas del modelo para ganar clientes"

[El Economista](#)

África Semprún

En su otra vida, Javier Gándara, presidente de ALA y director general de easyJet para España, Portugal y Países Bajos, es profesor y escritor. En las horas robadas al sueño, a los fines de semana e, incluso, en los aviones, el alto ejecutivo ha dado forma a su primer libro: Revolución en los Cielos: claves del éxito de las aerolíneas de bajo coste. Un híbrido entre manual universitario y exhaustiva disección de un modelo de negocio que conoce a la perfección y que ha cambiado la vida de millones de personas. En un encuentro con [elEconomista](#), Gándara realiza un viaje sobre la transformación de un sector muy expuesto a los vaivenes políticos y económicos y que busca nuevos horizontes.

El primer capítulo deja claro que el sector aéreo adolece de falta de rentabilidad, pero, actualmente, hay aerolíneas que nunca han perdido dinero. ¿Qué ha cambiado?

Lo que muestro en ese capítulo es que el sector en su conjunto adolece de falta de rentabilidad, pero lo que es un principio general para la industria no tiene por qué aplicarse a cada una de las compañías aéreas. Y, precisamente, un rayo de esperanza es que hay algún modelo, como el de bajo coste, que ha conseguido romper esa maldición y generar rentabilidad de forma sostenida. Southwest es el ejemplo más paradigmático, porque es la firma que creó el modelo low cost y ha tenido siempre beneficios.

¿Qué hace que ganen dinero?

Lo que hace que ganen dinero es que han conseguido adaptarse lo mejor posible a lo que el cliente necesita, sin sacrificar los fundamentos del modelo: tener costes bajos. Se piensa que la piedra angular es la eficiencia operacional y que el modelo se basa en sacrificar cosas para tener tarifas bajas. Y no solo, lo que se ha hecho es entender lo que quiere el cliente y cuáles son sus necesidades reales para adaptarse. Hasta tal punto es así que ya es muy difícil diferenciar una compañía de bajo coste de una tradicional en el corto y medio radio. Se ha tendido a crear un modelo híbrido, que ha llevado al bajo coste a sacrificar determinadas vacas sagradas.

Cuando habla del cliente no puedo evitar pensar en Ryanair y en su polémico trato al pasajero, que le llevó a cambiar su política...

Primero, si Ryanair realmente tratase tan mal a sus clientes, antes incluso de Always Getting Better, no hubiera llegado a superar los 100 millones de pasajeros. Segundo, nadie paga por meterse un

par de horas en un tubo de aluminio presurizado, por lo que el avión es un medio para un fin, y el principal factor de decisión es el precio. Así, aquel que consiga mantenerse en un precio más bajo logrará que más consumidores quieran viajar con ellos.

¿Basta con tener un precio bajo?

No. Ahí entran luego otra serie de cosas, que son las que promovieron la transición que ha hecho Ryanair. Por ejemplo, easyJet se dio cuenta de que las tarifas baratas eran el principal factor, pero que había otra serie de cosas, como volar a aeropuertos principales, que también eran decisivas. Parte del secreto del modelo puro de bajo coste consistía en volar a aeropuertos secundarios, porque son baratos y están menos congestionados, lo que te ayuda a realizar rotaciones rápidas y necesarias para tener una alta ocupación, o la asignación de asientos, que antes era libre.

En 1996, easyJet se dio cuenta de que había un gran número de consumidores que estaban dispuestos a pagar algo más por volar desde y hacia un aeropuerto más cercano a su destino y ahí empezó una transición a ese modelo híbrido, al que han ido convergiendo todas las aerolíneas en el corto y medio radio. Por ejemplo, muchas han eliminado el catering gratuito y ya no hay casi diferencias en la composición de la cabina. En definitiva, en esa transición hacia un modelo híbrido, las aerolíneas de bajo coste han tenido que reinventarse para ser más atractivas.

Solo destaca el éxito en el corto y medio radio... ¿Cómo ve el modelo en las rutas a América o Asia?

Todavía está por ver que vaya a ser un modelo sostenible, a menos a escala suficiente. El enfoque principal de las compañías de red es el tráfico en conexión y en las de bajo coste es el tráfico punta a punta. En el caso del largo radio, está por ver todavía que se pueda desarrollar ese tráfico punta a punta, más allá de corredores obvios, como Londres-Nueva York, con éxito a una escala determinada. Algunas de las características que ha provocado el éxito del modelo en el corto radio no son extrapolables al largo radio.

¿Como cuáles?

Como la capacidad de generar tráfico adicional. La capacidad de las low cost de largo radio para generar tráfico adicional es mucho menor. Hoy en día, los viajes de mucha gente son los fines de semana, y en largo radio no se puede hacer ya que solo en ir y volver se pierde un día. Así, hay que coger periodos más largos, que implican mayores gastos, y hay temas de visados.

No es lo mismo la elasticidad de la demanda de corto y medio radio que la de largo radio, con lo cual la capacidad de generación de demanda adicional bajando precios no es replicable y eso, a su vez, hace que sea más difícil generar conexiones punta a punta. Además, en el corto radio el tiempo total de viaje que se ahorra evitando una conexión es una parte muy importante y en el largo no lo es tanto. Al final no hay tanta diferencia entre ir Málaga-Nueva York que Málaga-Londres-Nueva York, pero, sin embargo, la segunda opción ya es bastante barata. Todavía no he visto que eso pueda llegar a tener a éxito a gran escala.

Ante la coyuntura económica, ¿cree que desaparecerán más aerolíneas?

Creo que la tendencia es a más consolidación, pero la regulación no permite que vaya tan deprisa como debería. Cuando desaparecen aerolíneas, no es tan fácil integrarlas.