



Los retos de las compañías aéreas: los *hubs* y el Airbus-380

The Challenges of Airlines: Hubs and the Airbus-380

■ Francisco Mochón Morcillo

■ El sector aéreo es uno de los campos que ha experimentado un cambio más intenso durante los últimos años. En muchas ocasiones, tales transformaciones han supuesto la desaparición de algunas de las compañías aéreas más emblemáticas (piénsese en los casos de TWA o Pan American), en buena parte debido a su incapacidad para adaptarse a los rápidos cambios que han sido necesarios. En este artículo, en primer lugar se presenta una visión panorámica del sector y los grandes retos que las compañías tradicionales deben superar y, seguidamente, se analizan dos temas de carácter más específico: el papel de los *hubs* (núcleos o centros de distribución) como arma estratégica de las grandes compañías tradicionales, y las posibles consecuencias de la entrada en el mercado de un avión como el Airbus-380 (A-380) que, dado su tamaño y capacidad, actuará como elemento transformador de la operativa de las rutas de largo recorrido y del propio funcionamiento de los aeropuertos.

Los grandes retos que el entorno actual plantea a las compañías aéreas

Las líneas aéreas ven condicionado su entorno por una serie de hechos entre los que cabe destacar dos aspectos. En primer lugar, los cambios estructurales que se están produciendo en el marco competitivo, fuertemente condicionado por factores como la aparición de las compañías de bajo coste, con consecuencias inmediatas en términos de sobreoferta y presión a la baja de precios, y el fuerte incremento experimentado por los costes regulados (seguridad, tasas aeroportuarias, control de tráfico aéreo...) Un segundo aspecto a destacar es que, a pesar de la debilidad de la coyuntura internacional, condicionada por la atonía que están atrave-

El autor es Catedrático de Análisis Económico de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.

sando ciertos países, como Alemania, que tradicionalmente han actuado como motores de la economía, y del aumento de los precios del combustible, está teniendo lugar un favorable cambio de expectativas desde el punto de vista de los clientes; hace 20 años volar era considerado un lujo, mientras que en la actualidad es un *commodity* más y su uso se ha generalizado, lo que garantiza un crecimiento futuro del tráfico aéreo.

En este entorno, los retos a los que se enfrentan los operadores de red (las antiguas compañías de bandera) se pueden concretar en los cinco puntos siguientes. El primero es la reducción de costes y la mejora de la productividad. En este sentido, la presión de las compañías de bajo coste ha actuado como acicate y la estrategia seguida ha consistido en aplicar las mejoras prácticas llevadas a cabo por este tipo de compañías, tales como la homogeneización de flotas, aumento de productividad de colectivos, incremento de venta *on line*... Así mismo, se han acometido procesos de mejora permanente de los costes comerciales y operativos como, por ejemplo, el cambio de modelo de retribución a las agencias de viaje. Igualmente, el papel que juegan los grandes aviones como instrumento para mejorar la eficiencia es un tema relevante sobre el que insistiremos más adelante.

Un segundo reto consiste en la mejora permanente de la calidad del servicio y diferenciación de clientes como fuente de ventaja competitiva. En este sentido, habría que hablar en términos de puntualidad y regularidad, facilidad de servicios para facturar... todo ello fundamentado en un conocimiento exhaustivo del cliente y sus necesidades.

El tercer reto sería el crecimiento y desarrollo competitivo de los *hubs*. Un aspecto clave para un operador de red es el desarrollo competitivo de un *hub*, de forma que le permita captar tráfico frente a otros competidores de referencia. Dada su importancia, volveremos sobre este tema en las páginas siguientes.

Otra prueba a superar es la consolidación del sector, ya iniciada con el acuerdo entre Air France y KLM y puesta en marcha de forma más general con actuaciones encaminadas a lograr acuerdos de colaboración para la explotación conjunta de rutas, planificación de red, actuaciones comerciales... todo ello en el seno de las grandes alianzas. En este sentido, el caso de los socios de OneWorld (Iberia y British Airways) en su ruta Madrid-Londres puede constituir un primer paso para alcanzar un acuerdo de futuro reparto de los mercados en los que operan. De hecho, a partir del 1 de enero de 2005 ha entrado en vigor un acuerdo según el cual ambas compañías llevan a cabo una explotación conjunta y se reparten los beneficios de las rutas troncales entre España y Reino Unido.

Finalmente, el quinto reto sería la mejora de la coordinación entre los principales agentes involucrados en la cadena de valor, para que redunde en una reducción de costes y un aumento de la calidad de los servicios prestados. Los agentes en cuestión son la Administración Pública, Aeropuertos, Navegación Aérea y las Líneas Aéreas. En este sentido, un posible modelo a seguir son las iniciativas tomadas en el aeropuerto de Frankfurt tendentes a mejorar la eficiencia global del sistema mediante una mayor coordinación entre las partes implicadas. El objetivo último sería la mejora de procesos e *interfaces* entre agentes, el establecimiento de

estándares homogéneos en aspectos críticos como la seguridad, todo ello teniendo como meta final el establecimiento de un espacio único europeo.

Los *hubs* y la eficiencia económica

Antes de iniciar el análisis del concepto de *hub* con cierta profundidad, cabe señalar que hay dos formas de definirlo. Una lo identifica con un área geográfica en la que opera un porcentaje relativamente elevado de pasajeros respecto al total de pasajeros del país en cuestión. En este caso un *hub* puede comprender más de un aeropuerto. Una segunda forma de concebirlo es como un aeropuerto comercial con determinados servicios, generalmente operado por las grandes compañías aéreas. Esta es la concepción que seguiremos en este artículo. Desde esta perspectiva, un *hub* es un centro o núcleo de distribución que enlaza distintas zonas del mundo; es decir, es un aeropuerto en el que se apoyan otros muchos para enlazar vuelos en conexión con otros aeropuertos radiales. Los *hubs* absorben el tráfico de varios aeropuertos sirviendo como centro de conexiones a otros destinos y son, por lo tanto, un instrumento para ofrecer servicios globales.

La importancia de estos centros de distribución radica en que las grandes compañías y sus aliadas sólo podrán ofrecer sus servicios (especialmente los de carácter global) con eficiencia, comodidad, rapidez y seguridad si tienen un punto (esto es, un aeropuerto) en el que converjan todos los esfuerzos para atender al cliente con las máximas garantías de eficiencia y donde se generen economías de escala; ese punto es un *hub*.

Esta idea surgió en EEUU en 1978, alentada por la emergencia de las compañías de bajo coste que actuaban de punto a punto. Las grandes compañías para poder competir necesitan crear más conexiones y poder tener así mayor número de líneas sin contar con más aviones. American Airlines fue el primer operador que ideó la estrategia de los *hubs*. Generalmente, éstos están impulsados por alguna gran compañía que dispone de una terminal propia (para ella y sus aliadas) en un aeropuerto. Así, Atlanta es el hogar de Delta (el mayor *hub* del mundo al acoger 77 millones de pasajeros en 2002); a su vez, American Airlines domina Dallas, United tiene su fuerte en Chicago y Continental en Houston.

En Europa todos los *hubs* se sitúan en los núcleos más importantes de población, como los de Air France en París, de Lufthansa en Frankfurt, de British Airways en Londres o de KLM en Ámsterdam. Una muestra de la importancia de contar con uno de estos núcleos es que, ante el reciente acuerdo de fusión entre Air France y KLM, uno de los obstáculos más difíciles de superar era la exigencia del gobierno holandés a las partes de que garantizaran que el aeropuerto de Ámsterdam no perdiese su carácter de *hub* internacional, base de KLM. En otras palabras, en el caso holandés, un gobierno exige a su empresa de bandera que, ante el acuerdo de fusión con Air France, no ceda el protagonismo internacional del aeropuerto de Ámsterdam en aras exclusivamente de criterios empresariales y economías de escala.



Airbus-380 en la pista del aeropuerto de Burdeos (©P. L. Alonso)

Los grandes aviones y la productividad: el Airbus-380

El A-380 es un buen ejemplo de lo que los europeos pueden conseguir juntos cuando se logran superar las fronteras nacionales y se unen conocimientos al servicio de un proyecto industrial. Al igual que el programa de navegación por satélite Galileo, el nuevo A-380 ilustra la capacidad de innovación de los europeos en las tecnologías punta y evidencia la posibilidad de alcanzar economías de escala cuando se superan planteamientos nacionalistas. En esta misma línea hay que destacar la creación de la Agencia Europea de Seguridad Aérea (AESA), cuya misión es garantizar un alto nivel de seguridad y protección medioambiental. AESA ha reemplazado a las 25 administraciones nacionales para encargarse de la certificación de los productos aeronáuticos y la autorización de los organismos que los conciben. Los certificados y autorizaciones emitidos por la AESA se convertirán en estándar internacional de referencia.

Estos proyectos probablemente no habrían visto la luz sin la política que la Unión Europea ha llevado a cabo en los últimos 15 años para crear un gran mercado europeo de la aviación, propiciando la competitividad de las compañías aéreas y apoyando la investigación. Al integrar los mercados nacionales para formar un único espacio aéreo europeo, Europa ha permitido que las compañías aéreas se emancipen de la tutela nacional, dándoles libertad para funcionar dentro de la Unión, decidiendo las rutas que van a realizar y determinar la capacidad apropiada, así como los precios que proponen a los consumidores.

Los resultados de esta estrategia globalizadora se concretan en que: 1) Europa en la actualidad cuenta con cerca de 150 compañías, un 25% más que en 1990; 2) el número de rutas prácticamente se ha multiplicado por dos entre 1992 y 2002; y 3) los incrementos en productividad se han situado, en el caso de las grandes compañías, en niveles cercanos al 90%. Todo ello acompañado de un descenso de precios, por no hablar de la aparición de nuevas compañías de tarifas de bajo coste que ofrecen a los pasajeros nuevos servicios a precios reducidos.

Volviendo al A-380, sus características básicas se concretan en los puntos siguientes: es un gigante de 72,7 metros de longitud, 24,1 metros de altura y 560 toneladas de peso, capaz de volar 15.000 kilómetros sin escalas y de transportar entre 555 y 800 pasajeros. El coste estimado del proyecto es 13.700 millones de euros. En la actualidad cuenta con 149 pedidos y espera alcanzar 250 en tres años, cantidad con la que alcanzaría el equilibrio financiero. Además, el uso eficiente de este avión en las rutas de largo recorrido puede contribuir a elevar la productividad de las compañías aéreas de forma notable.

Un mercado global en crecimiento. ¿Hacia dónde va el mercado?

El entorno en el que desempeñará su actividad el A-380 se caracteriza por su dinamismo. Las estimaciones disponibles sobre el tráfico internacional señalan que este se multiplicará por tres en los próximos 20 años, alentado por el crecimiento del comercio internacional y el aumento del turismo. Por su capacidad, el desarrollo del A-380 va a actuar como factor dinamizador del proceso de cambio del sector. La utilización de aviones de más de 500 plazas (el A-380 tiene una capacidad de 555, frente a las 413 del B-747) permitirá transportar más pasajeros de forma eficiente, ya que su consumo de carburante es aproximadamente un 13% inferior al de su competidor más cercano, y además lo hará con un nivel de ruido en el despegue un 50% menor. Estos hechos son importantes dados los problemas de congestión del espacio aéreo, la saturación de las grandes plataformas aeroportuarias y la contaminación por el ruido y el queroseno. Además, contar con grandes aviones hará más fácil multiplicar el número de conexiones y fomentará la competitividad de las compañías aéreas y las rutas internacionales.

En este sentido, el A-380 supone un notable paso adelante. Téngase en cuenta que, siendo en dimensiones sólo algo mayor que el *Jumbo*, de Boeing, lo supera con mucho en eficiencia y capacidad. Su diseño y las tecnologías y materiales utilizados hacen que el A-380 sea teóricamente más rentable que el B-747, ya obsoleto. De hecho el A-380 sólo necesita un 11% más de pasajeros que el *Jumbo* para alcanzar el punto de equilibrio financiero. Alcanzado éste, aún posee 227 plazas más para vender, lo que significa un 85% por encima de las del Boeing. Esto se debe a que el A-380 tiene unos costes operativos por asiento y milla que son un 15% inferiores al del 747, y los técnicos señalan que en unos años esta ventaja se agrandará hasta alcanzar el 24%. Este tipo de ventajas han determinado que Boeing, que en un principio confiaba más en el auge del tráfico de punto a punto, de media y corta distancia, esté evaluando la posibilidad de construir un nuevo modelo del B-747, algo inferior en capacidad al A-380 pero superior al tradicional *Jumbo*.

En cualquier caso, un avión como el A-380 sólo tiene sentido para atender rutas de largo recorrido alimentadas en grandes centros de distribución de tráfico aeroportuarios (*hubs*). Por ello, una vez admitida la mayor eficiencia del nuevo avión, la incertidumbre radica en conocer

cómo evolucionará la demanda. El tráfico de pasajeros crecerá entre el 4 y el 6% al año durante los próximos 20 años, pero ¿cómo se repartirá ese incremento? Como se ha señalado, Boeing cree que el auge de las compañías de bajo coste impulsará fuertemente el tráfico punto a punto, de media y corta distancia, segmento al que dedica su nuevo modelo Boeing 7E7 Dreamliner. Por su parte, Airbus opina que el crecimiento también incidirá de forma notable en el tráfico de larga distancia (Asia-Europa, Asia-EEUU y las líneas transatlánticas) y que habrá demanda suficiente para el A-380.

Lo adecuado del A-380 para este tipo de rutas de largo recorrido, y en especial para las asiáticas, se evidencia al observar que de los 149 aviones que se entregarán desde el año 2006 hasta el 2012, 49 se entregarán a compañías de Oriente Medio y 39 de la región de Asia-Pacífico. Esto es, el 62% de la demanda corresponde a zonas que son precisamente las que presentan unas mayores perspectivas de crecimiento futuro. Otro hecho digno de destacar es que la compañía de Emiratos, que ha sido una de las más dinámicas durante los últimos años, pues ha crecido con una tasa de un 20% anual, es el principal cliente del A-380. El crecimiento de esta compañía se ha cimentado en la conversión del aeropuerto de Dubai en uno de los *hubs* más importantes de Asia. Esta compañía considera la compra de este tipo de grandes aviones una herramienta estratégica de cara a su posicionamiento futuro como empresa líder en las rutas India-EEUU y, además, gestionar eficientemente los 70 millones de pasajeros que en el año 2012 espera acoger en su *hub* de Dubai. Si a estos hechos añadimos el fuerte crecimiento de China, cabe pensar que el futuro de las grandes aeronaves puede ser prometedor.

Las grandes aeronaves y los *hubs*

Una de las pegas de este gran avión se debe precisamente a que por su tamaño no podrá operar en todos los aeropuertos. Según las previsiones disponibles, en un principio el A-380 utilizará los *hubs* de sus compañías operadoras, junto a otros aeropuertos importantes, entre los que cabe destacar Tokio, Nueva York, Los Ángeles, Hong-Kong, Dubai, Singapur, Sydney, París, Frankfurt, Londres, Bangkok, Kuala Lumpur, Seúl, Abu Dhabi y Doha.

En cualquier caso, los grandes aviones como el A-380 contribuirán a redefinir el tráfico de larga distancia, por lo que es importante contar con aeropuertos que permitan su operatividad de forma eficiente.

En España sólo los aeropuertos de Madrid, Barcelona y Málaga están preparados para permitir el despegue y el aterrizaje de esta gran nave. En este sentido, debe destacarse que la nueva terminal (T4) de Madrid-Barajas es la oportunidad para hacer de este aeropuerto el *hub* de Iberia y sus aliados para canalizar los vuelos hacia América Latina. El modelo a seguir es el de Lufthansa en Múnich, que está actuando como centro de distribución de las rutas de larga distancia y se ha convertido en uno de los elementos dinamizadores del tráfico aéreo del centro de Europa.