

Jet Airways: un caso de cómo se reducen costos en tiempos duros

La industria de aviación sufre los efectos de los altos precios del petróleo y del menor crecimiento de la economía mundial. Wolfgang Prock-Schauer, director general de Jet Airways, nos cuenta las medidas que está tomando la mayor aerolínea de la India para enfrentar la crisis.

POR OOI GUEK POH
DE INSEAD KNOWLEDGE

Mientras la industria de la aviación enfrenta la crisis más grande de su reciente historia, a raíz de los altos precios del crudo y de la desaceleración de la economía, las aerolíneas se ven obligadas a recortar los costos de las operaciones.

"Jet Airways está trabajando en todas las áreas para hacer más eficientes las operaciones. Y eso incluye el recorte de las rutas que dan pérdidas", dice Wolfgang Prock-Schauer, director general de Jet Airways, la aerolínea privada más grande de la India.

La industria de la aviación de la India perdió mil millones de dólares durante el último período fiscal que concluyó en marzo del 2008. Se cree que podría perder otros US\$ 2,000 millones en el actual año fiscal. Los gastos de combustible de Jet Airways han aumentado en unos US\$ 50 millones mensuales.

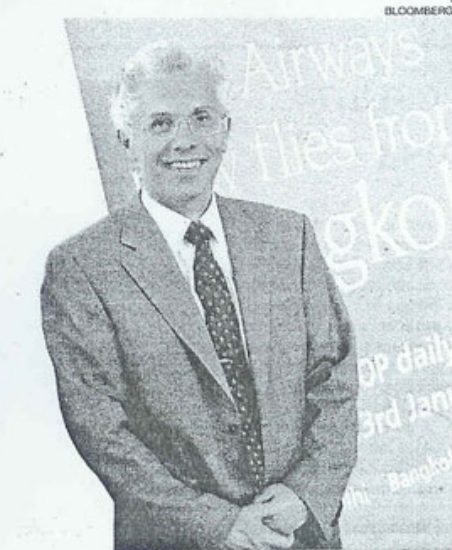
El problema en la India se agudiza por el hecho de que los costos del combustible son mucho más altos que en otros países, como resultado de los elevados impuestos. "En la India, el combustible representa el 45% del costo de operaciones de una aerolínea", señala Prock-Schauer.

Reduciendo costos

La aerolínea ha implementado un programa de ahorro en costos y está eliminando las rutas que dan pérdidas. Estas acciones le ahorrarán a la aerolínea unos US\$ 50 millones durante el actual período fiscal, y otros US\$ 75 millones en el próximo año fiscal.

La aerolínea también está trabajando para reducir los costos de su sistema de distribución global. "Las empresas de distribución global están cobrando cuatro dólares por pasajero. Nosotros estamos en negociaciones para reducir esa cifra", agrega.

Otra medida que se estudia es eliminar la comisión de las agencias de viaje, siguiendo el modelo de



Esperanza en clase media

A medida que declina la demanda por viajes aéreos, más turistas indios de clase media retornan a la red de ferrocarriles del país. ¿Durará la tendencia? Prock-Schauer sostiene que con la emergencia de transportadores de bajo costo, en los últimos cuatro años, los boletos de aviones alcanzan niveles cercanos a los de los billetes de ferrocarriles. Como resultado, el sector de la aviación ha experimentado un crecimiento de entre un 30 y un 40 por ciento en los últimos tres años.

El sector, sin embargo, sufre pérdidas debido a la disparidad entre los costos de operación de las aerolíneas y los precios que están cobrando a los pasajeros.

"Con los costos actuales, no podemos permitirnos ofrecer precios de tren", afirma Prock-Schauer. "Sin embargo, tengo esperanzas de que más personas usen aviones, pues está creciendo la clase media en la India".

Otrosi digo

Las aerolíneas de la India Jet Airways y Kingfisher Airlines han anunciado este mes la firma de una alianza "de grandes proporciones" entre ambas compañías, con el objeto de reducir costos y optimizar los servicios y opciones al viajero.

La alianza consistirá en acuerdos de código compartido en vuelos domésticos e internacionales, gestión común del combustible y pactos especiales para complementar una red de rutas llegando a 189 aviones y 927 vuelos domésticos así como 82 internacionales diarios. Aunque se mantienen como entidades legales y de marcas independientes, examinarán oportunidades para compartir sus marcas.

EE.UU. y de Europa. "Creemos que es el momento oportuno para introducir el esquema en la India", declara Prock-Schauer.

Menor demanda

Pero las aerolíneas en la India no solo sufren aumentos en los costos de operaciones. Por primera vez en cinco años, se ha registrado una

disminución de la demanda para los vuelos internos. Como resultado, Jet Airways redujo su capacidad doméstica en alrededor del 15%.

"Revisaremos nuestra estrategia de racionalización de ruta en el cuarto trimestre de este año", indica Prock-Schauer.

Jet Airways espera que su plan de aumentar su flota a 22 aviones más grandes, a fin

de dar a la aerolínea una red global, quede completado en octubre.

Otros desafíos que enfrenta Jet Airways incluyen límites de infraestructura en los aeropuertos, tales como la disponibilidad de sitios para estacionar, y congestión del tráfico aéreo que conduce a demoras y aumenta los gastos de la aerolínea. Prock-Schauer dice que el Gobierno de Nueva Delhi ha iniciado programas para mejorar los más importantes aeropuertos en Mumbai y Nueva Delhi.

Pese a un difícil año, Prock-Schauer cree que la industria retornará a la rentabilidad. "Me siento optimista", expresa. "China y la India son las economías de más rápido crecimiento en el mundo. Y la industria de la aviación tiene una tasa de crecimiento del 15% anual. Se trata de una buena cifra."