

Economía

Los límites de un modelo de éxito

La alta rotación de los pilotos estresa el 'low cost' extremo de Ryanair

Más de 700 profesionales han abandonado la compañía, según el sindicato irlandés



KEVIN COOMBS / REUTERS

Pasajeros de Ryanair en el aeropuerto británico de Stansted

AINZANE GASTESI
Barcelona

No hay tregua en el sector aéreo europeo. Mientras alza el vuelo el nuevo modelo de largo radio de la mano de Norwegian o Level, el *pure player* del bajo coste paga las consecuencias de una temporada de verano récord con una alta rotación de sus pilotos, tentados por la demanda de Norwegian, que abre base en Dublín, pero también por los salarios y las condiciones de las compañías asiáticas y las de Oriente Medio.

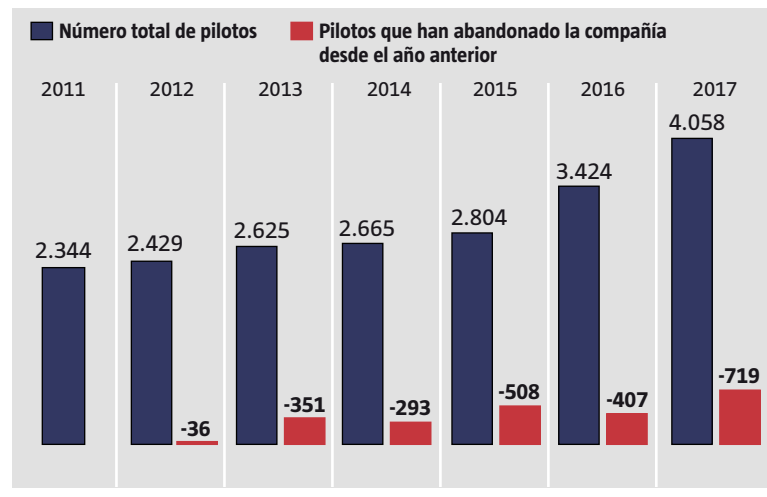
Esta semana, Ryanair ha tenido que anunciar la cancelación de más de 2.000 vuelos tras haber cometido un error en el cálculo de los horarios de sus pilotos, según reconoció la compañía. Un error que estiman que costará unos 25 millones de euros, pero que no pone en riesgo la compañía. "Ryanair es una máquina de hacer dinero, no afectará a sus cuentas", afirma Pere Suau, profesor del departamento de Transporte Aéreo de la Universidad británica de Cranfield. "Tiene muchas rutas en exclusiva y muchos pasajeros cautivos", concede por su parte

Athina Sismanidou, profesora de EADA Business School.

"El límite del *low cost* está en la capacidad de resiliencia de la compañía en el momento que tenga una disrupción, ya sea porque la operativa está demasiado ajustada, como le pasó a Vueling el verano del 2016, o por un problema de gestión del personal, como le ha sucedido a Ryanair", argumenta Suau.

En este caso, la disrupción viene provocada por la mala gestión de los pilotos. Mientras la compañía que preside Michael O'Leary reconocía que hasta 140 pilotos abandonaron Ryanair en el último ejercicio, cerrado en marzo del 2017, la Asociación Irlandesa de Pilotos de Líneas Aéreas (Ialpa) asegura que en realidad han sido más de 700, según los datos de la documentación de la propia compañía remitida a la SEC, el organismo regulador del mercado del Gobierno estadounidense. Aunque la compañía también ha incorporado unos 600 pilotos, la alta rotación, la más elevada de su historia, podría haber complicado todavía más cuadrar los programas de vuelos de sus coman-

Alta rotación de pilotos en Ryanair



FUENTE: Ialpa

LA VANGUARDIA

dantes y copilotos. "Tradicionalmente, Ryanair ha sido un experto en exprimir las horas de vuelo de sus pilotos, con lo que a la hora de aplicar la nueva legislación (cambiar el calendario a año natural), se les ha generado un problema mayor", explica Suau. La *low cost* irlandesa es famosa por aprovechar al máximo todos

sus recursos, y el tiempo medio de vuelo ha pasado de 8,24 a 9,33 horas diarias por avión.

Lo cierto es que Ryanair registró el pasado verano cifras récord de tráfico, con 12,7 millones de pasajeros y un factor de ocupación del 97%, lo que pone la operativa al límite. En récords de tráfico y beneficios (1.316 millones

en el último ejercicio fiscal), la compañía sigue apretando los costes operativos, y el pasado ejercicio los redujo en un 11%, hasta una media de 42,62 euros por pasajero, el más bajo del mercado, según la compañía. El margen bruto se ha incrementado del 13% al 22% entre 2013 y 2017.

"Las claves del modelo *low cost* son las rutas punto a punto, los ingresos extra por servicios y la alta rotación de los aviones, que implica menos mantenimiento y

RÉCORD DE BENEFICIOS

A pesar de ganar 1.316 millones, la compañía sigue apretando los costes

SECTOR AGRESIVO

El mercado del bajo coste ha alcanzado unos límites extremos de competitividad

menos manutención de las tripulaciones", explica Sismanidou, de EADA Business School. "Los tiempos de *turnaround* de Ryanair son de unos 25 minutos, muy apretados pero similares a otras compañías del sector", argumenta Pere Suau, experto de la Universidad de Cranfield. Nada que ver con los míticos 10 minutos que salvaron la operativa de Southwest Airline a principios de los 70, según contaba la prensa de la época, algo que resulta impensable actualmente.

Aunque, según valoran los expertos consultados, más que el modelo *low cost*, lo que está llegando al límite es el mercado *low cost*, que ha alcanzado unos valores extremos de competitividad. Con factores de ocupación superiores en muchos casos al 90%, tanto Ryanair como su principal rival Easyjet, Norwegian y Vueling, han visto reducidos los ingresos medios por pasajero después de verse obligados a bajar precios para competir en muchas rutas. "Cuando tienes tantas rutas y tanto mercado como Ryanair, cada vez es más difícil seguir creciendo de manera orgánica y el mercado se vuelve más agresivo", explica Athina Sismanidou. El *low cost* de largo radio o la colaboración con otros operadores, como ya ha empezado a hacer Easyjet, son las nuevas estrategias para crecer, pero todas "pervierten el modelo y suponen incrementar costes", afirma sin dudar Athina Sismanidou.