

# La contabilidad de gestión en las empresas de transporte aéreo

**Fernando Campa**  
Universitat Rovira i Virgili

**Juan Magaz**  
Consultor en transporte aéreo

**Oriol Amat**  
Universitat Pompeu Fabra

*Hablar del transporte aéreo conlleva analizar una multitud de subsectores que quedan englobados bajo el paraguas de 'transporte aéreo'. Este sector abarca múltiples negocios vinculados entre sí, como podrían ser el transporte de pasajeros (regular o chárter), el transporte de carga, las infraestructuras aeroportuarias, el negocio de mantenimiento de aeronaves, motores y otros componentes de aviónica; o los negocios de 'handling', tecnologías de la información y 'catering'. El Documento de contabilidad de gestión número 37, elaborado por la Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA, supone la primera aportación en España al tratamiento de la información de gestión en este ámbito*

El transporte aéreo es un negocio que consigue despertar una gran atracción en multitud de inversores, aun cuando la rentabilidad del mismo esté constantemente en entredicho. Múltiples capitales privados han sido atraídos a este sector, habiendo realizado inversiones significativas como, por ejemplo: Richard Branson en Virgin Atlantic, Gonzalo Pascual en Spanair, la familia Hidalgo en Air Europa, la familia Lara en Vueling o la familia Serratos en Air Nostrum.

La rentabilidad de las compañías aéreas es baja en comparación con la de otras industrias y, de media, no llega a obtener un retorno sobre los fondos invertidos superior al coste de capital de dicha inversión. Si tomamos como referencia el año 2007, año en que los resultados de las principales aerolíneas fueron positivos (4.400 millones de euros de beneficio en la totalidad del sector de transporte aéreo mundial), observamos que estos no llegan a representar ni el 50% de los resultados obtenidos en ese mismo ejercicio por el Grupo BSCH, por ejemplo.

Durante los últimos años el sector de transporte aéreo ha venido evolucionando de forma muy importante como consecuencia de diversos factores, como pueden ser la liberalización del mismo, la entrada de las compañías de bajo coste y el mayor peso de transportes alternativos (red de autovías y ferrocarriles de alta velocidad). Ello ha llevado a que en la actualidad estén conviviendo diferentes modelos de compañías aéreas, que podemos clasificar de diferentes formas.

Una sería la de segmentar las compañías en función de su modelo de negocio, entre compañías de red (o tradicionales o de bandera), compañías chárter, compañías de tercer nivel o regionales y compañías de bajo coste, cuyo ámbito de acción hoy por hoy comprende vuelos de corto o medio radio. Mención aparte merecen éstas últimas. Su origen se debe en primer lugar al descubrimiento tras la desregulación del sector en EEUU en 1978 de un mo-

## En el negocio de transporte aéreo se dispone de un importante peso de costes fijos, difíciles relaciones con los sindicatos y un pasajero muy sensible al precio. No es una gran receta para el éxito (Warren Buffett)

delo de negocio basado en una utilización superior de las flotas por el cambio del sistema de red de vuelos, pasando de una operación en red centrada en una base o *hub* a una operación punto a punto, uniendo ciudades sin tener que pasar necesariamente por la base y, por tanto, evitando tiempos muertos en la programación de los vuelos. La estandarización de las flotas en un modelo único de aeronave que permite el nuevo sistema de operación llevó también a una reducción de costes, a la que se sumó la eliminación de servicios de *catering* y otros considerados no esenciales y por los que en realidad la mayor parte de clientes no estaban dispuestos a pagar. La liberalización de los mercados y la consiguiente desaparición de las restricciones que existían para crear nuevas aerolíneas y finalmente la revolución de internet, con la transparencia en los precios y la reducción de costes de distribución que ha conllevado, han hecho el resto para consolidar un modelo cuyo avance está resultando imparable. De hecho, son muchas las compañías chárter que están tratando de reconvertirse en compañías de bajo coste centrándose en la venta de billetes 'sólo asiento', sin necesidad de vincularlos a paquetes turísticos. En los últimos años, el peso de la actividad chárter se ha venido reduciendo, por tanto, significativamente, tanto por la irrupción de las compañías de bajo coste como por el desplazamiento en el modelo de gestión de las compañías tradicionales.

En cualquier caso, estos modelos de negocio se han venido aproximando, en algunos aspectos, durante los últimos años. Así, por ejemplo, hoy nadie se sorprende que en una compañía de bandera los servicios de restauración a bordo (especialmente en las rutas de corto y medio radio), sean de pago, como sucede desde un inicio en las compañías de bajo coste. O factores no vinculados a coste, sino a ingresos. Hoy en día, las compañías tradicionales ofertan una amplia estructura tarifaria, di-

ferenciando por días y horas (*revenue* o *yield management*), alejándose del modelo antiguo tradicional de tarifas oficiales declaradas, sobre las que se aplicaban descuentos puntuales. Llevan a cabo una política muy próxima a la que pueden llevar las compañías de bajo coste, pudiendo ofrecer, en muchos casos, precios incluso inferiores a éstas.

De dicha comparación entre ambos modelos de compañía, hoy por hoy el aspecto más relevante para comprender el sector se encuentra en la estructura de red. Mientras que las compañías tradicionales actúan como una red, atendiendo mercados (a través de *hubs*), las compañías de bajo coste atienden exclusivamente los dos destinos que une el vuelo, el punto a punto.

Hoy en día, en este contexto, los factores clave de éxito en una compañía de transporte aéreo serían los siguientes:

- Gestión comercial de primer nivel (marca, distribución, programa, *yield management*).
- Costes competitivos.
- Estructura de oferta, modelo de negocio claro (punto a punto o red; nunca indefinido).
- Vinculación a una alianza/grupo aéreo al objeto de lograr economías de escala; dimensión óptima.
- Estructura de operación adaptada a los mercados en los que se opera y a los condicionantes geográficos.
- Solvencia financiera y liquidez; desde un punto de vista financiero.

Considerando estos aspectos de un sector dinámico y en un proceso constante de cambio, el Documento elaborado por la Comisión trata de abordar los aspectos fundamentales del mismo desde una perspectiva de contabilidad de gestión y apoyo a la toma de decisiones. A conti-

**En la década de 1980, el ex Presidente y CEO de American Airlines, Robert Crandall, logró ahorrar a la Compañía 40.000 dólares en un año, con su idea de quitar una sola aceituna de la ensalada que se servía en las bandejas de catering de primera clase**

nuación se enuncian los principales aspectos diferenciales y relevantes del sector desde dicha perspectiva.

El sector de transporte aéreo conlleva múltiples subsectores en sí mismo, de forma que la segregación de la información para la toma de decisiones en cada uno de ellos se convierte en el primer objetivo prioritario. Debe procederse a una correcta imputación de ingresos y costes en cada uno de los diferentes negocios, transporte de pasajeros, de carga, *handling*, mantenimiento, *catering*, etc., en el caso, obviamente, de que la compañía efectúe en propio cada uno de estos negocios. En caso de estar los mismos subcontratados, será más fácil la identificación de los costes vinculados, pero probablemente será diferente la comparación (el *benchmarking*) entre compañías, por la diferente clasificación en la cuenta de resultados.

Otro objetivo prioritario, y concretamente en el caso de transporte de pasajeros, es la correcta imputación de ingresos y costes por cada tramo de vuelo efectuado. En las compañías de tráfico punto a punto (antes mencionadas), posiblemente este aspecto sea relativamente sencillo, pero en las compañías de red, que operan mercados, el reparto de un tarifa percibida para volar de Barcelona a Boston, entre el tramo Barcelona-Madrid y el tramo Madrid-Boston, es fundamental para poder analizar la rentabilidad de cada tramo en sí mismo y del mercado Barcelona-Boston.

Desde una perspectiva de gestión, y dado el alto componente de costes fijos del transporte aéreo, la gestión de ingresos, o de *revenue/yield management*, se convierte en un factor clave de éxito en la gestión en las compañías aéreas. Históricamente, el indicador clave de gestión de las compañías aéreas era el coeficiente de ocupación del vuelo/mercado/etc. Dado que existían escasas oscilaciones en el precio que pagaban los pasajeros, la gestión de la ocupación se convertía en el indicador clave. Hoy en día, en que prácticamente podríamos decir que cada pasajero satisface un importe diferente por volar, el coeficiente de ocupación pierde relevancia como reflejo de los ingresos percibidos, siendo este indicador el ingreso por AKO<sup>1</sup>. En la medida que la compañía obtenga un mayor ingreso por AKO está maximizando los ingresos que ob-

**La forma más rápida de convertirse en millonario consiste en ser multimillonario y fundar una compañía aérea (Richard Branson)**

**Si los hermanos Wright vivieran hoy, Wilbur Wright hubiera despedido a Orville Wright para reducir costes. (Herb Kelleher, CEO de Southwest Airlines, 1994)**

tiene en relación a los asientos disponibles. En otras palabras, no se trata de maximizar ni la ocupación ni el ingreso promedio que pagan los pasajeros; se trata de maximizar el ingreso total por avión. De esta forma, los gestores de ingresos tratan de maximizar los ingresos a través de tres conceptos:

- La gestión de los 'desperdicios' o *spoil*. Plazas que quedan vacías a pesar de haber rechazado potenciales pasajeros; pues nuestro modelo indicaba que posteriormente se ocuparían a un ingreso superior.
- La gestión de los 'residuos' o *spill*. Pasajeros rechazados y que estaban dispuestos a pagar una tarifa superior a la cual habíamos reservado previamente la plaza.
- La gestión del *overbooking*. Exceso de reservas aceptadas al haber previsto un *no show* (pasajeros no presentados), superior al realmente producido.

Como se puede suponer, para poder realizar una adecuada gestión de ingresos se debe disponer de una adecuada planificación de la demanda, pues dada la capacidad fija del producto, una herramienta básica es la habilidad para predecir la demanda, al objeto de determinar la capacidad no cubierta. Para ello se debe considerar una adecuada segmentación del mercado, tratando de introducir condiciones clásicas para dicha segmentación como puede ser el *Sunday rule* (noche del sábado en destino) que discrimina entre la demanda de negocio y la demanda vacacional; una estancia mínima/máxima; la compra anticipada, una limitación en la franja horaria/día de la semana, la limitación para la emisión del billete y penalización por cambios o cancelación; etc.

Por lo tanto, las técnicas de monitorización de ingresos ocupan un lugar prioritario en el Documento, por la importancia y relativa novedad que su gestión supone.

Finalmente, el Documento presenta una propuesta de cuadro de mando para los diferentes subsectores que se pueden dar en el sector de transporte aéreo, incluyendo indicadores financieros, no financieros, cuantitativos y cualitativos, sin omitir los indicadores medioambientales, con importancia real y creciente en este sector. ▼