

¿Pasajeros de pie en los aviones? Ryanair lo está considerando

Michael O'Leary, presidente ejecutivo de la aerolínea irlandesa de descuento, explica cómo las ideas 'alocadas' son parte de su estrategia de crecimiento

POR DANIEL MICHAELS

La recesión ha favorecido a Ryanair Holdings Ltd. Los pasajes baratos que la aerolínea irlandesa de descuento ofrece la ayudaron el año pasado a transportar a más viajeros que cualquier otra aerolínea en el mundo. Este año, espera seguir creciendo y registrar grandes ganancias, mientras sus rivales más tradicionales sufren con el debilitamiento del tráfico aéreo y la necesidad de reducir los precios de los pasajes.

Hace solo una década, el extrovertido presidente ejecutivo de Ryanair, Michael O'Leary, trasladó el modelo de simplicidad y frugalidad de la aerolínea estadounidense Southwest Airlines Co. a Europa. Luego, llevó ese modelo de negocios un paso más allá al reducir los costos y los precios de los pasajes.

Ryanair, que cotiza en el Nasdaq, ha sido una de las aerolíneas con la rentabilidad más consistente esta década.

En 2001, Ryanair se convirtió en la primera empresa joven de Europa en superar a un rival nacional estatal, la irlandesa Aer Lingus. Desde entonces, ha tratado en dos ocasiones de comprar a la atribulada aerolínea y ahora posee 29% de dicha empresa.

O'Leary, que personifica el viejo credo de Hollywood de que la publicidad mala no existe, acapara titulares al insultar a reguladores, competidores y proveedores.

A diferencia de otros altos ejecutivos de aerolíneas, que tratan de evocar el antiguo y extinto glamour de la industria, O'Leary compara los viajes en avión con el transporte en autobuses.

Después de participar en una conferencia reciente de la Unión Europea en Bruselas, donde calificó los planes de infraestructura de transporte de la región como "pura basura", O'Leary habló con The Wall Street Journal sobre las "locuras" que está considerando, como pagar por usar los baños de los aviones y los pasajes para viajar de pie.

A continuación, extractos de la entrevista:

WSJ: ¿Cómo ha afectado la recesión a Ryanair y cómo le ha sacado partido? **O'Leary:** Nos encantamos las recesiones. Hemos reducido las tarifas y costos y el negocio ha crecido otro 15%. En el



Michael O'Leary

proceso hemos desplazado a varios competidores más.

WSJ: Sus costos ya son bajos. ¿Se llega a un punto en que es difícil seguir recortando costos?

O'Leary: Sí, se puede llegar a ese punto, pero probablemente estamos a veinte años de eso. Lo que hay que ser es más revolucionario.

Este año, gracias al dólar más débil, tendremos costos menores en lo que se refiere a la flota de aviones y menores costos de mantenimiento. Estamos reduciendo los costos de aeropuerto y los costos de personal con congelamientos salariales.

Ahora tenemos que ser más creativos a la hora de reducir costos, por lo que estamos considerando cosas que a algunos les parecen revolucionarias: como pagar por facturar maletas. La idea no era aumentar los ingresos sino convencer a la gente de que viaje sólo con maletas que se pueden llevar en la cabina. Eso nos ha permitido adoptar un sistema de registro de pasajeros 100% por Internet, así que no necesitamos ni el personal ni los mostradores de registro. A los pasajeros les encanta eso porque nunca necesitan hacer fila con Ryanair. Eso nos ayuda a reducir significativamente los costos de aero-

Un vistazo del alto vuelo



La meta de Ryanair es que los pasajeros no tengan que hacer fila para registrarse.

puerto y atención al cliente.

Ahora estamos considerando cobrar por usar los baños durante el vuelo. Así tal vez la gente usará más los sanitarios de los aeropuertos y yo podría eliminar tal vez dos de los tres baños del avión y añadir seis asientos adicionales, lo que reducirá las tarifas para todo el avión en entre tres y cuatro por ciento.

Siempre se pueden hacer recortes, pero hay que tener imaginación.

WSJ: ¿Es difícil estimular la imaginación, sobre todo cuando hay un congelamiento salarial?

O'Leary: Tenemos una plantilla muy joven e inteligente. Creo que entienden

el congelamiento salarial en su contexto. En Irlanda, hay una deflación de -5%, así que (nuestros empleados) están muy por encima de eso, incluso con los sueldos congelados.

Tratamos de fomentar la generación de ideas internamente. Lo hacemos a través de una cultura abierta y entusiasta que anima a la gente a generar ideas incluso cuando parecen locuras, mientras más locas, mejor.

Otra idea que estamos considerando es eliminar las diez últimas filas de asientos y colocar pasamanos. En ese caso, podríamos ofrecer unos 125 asientos por avión. Pero también habría espacio para otros 100 pasajeros. Y la propuesta sería

Ganancia neta (abril-setiembre)

que, si uno quiere un asiento, paga 30 euros, pero si está dispuesto a ir de pie, paga 1 euro.

WSJ: ¿Qué es lo que no ha funcionado en el pasado?

O'Leary: Nuestra campaña por desintegrar el monopolio en el aeropuerto de Dublín claramente no ha funcionado todavía. Nuestra oferta de comprar Aer Lingus y hacerla crecer rápidamente tampoco ha funcionado, por lo que Aer Lingus reporta pérdidas récord y ha anunciado otros 800 despidos. El hecho de que el Gobierno Irlandés [que tiene 24% de Aer Lingus] nos haya rechazado dos veces solo demuestra lo estúpido que es el

Michael O'Leary

■ Edad: 48 años

■ Estableció una compañía de taxi de un solo vehículo para poder usar legalmente el carril para autos de servicio público y reducir así el tiempo de conducción a su trabajo.

■ Cría ganado Aberdeen Angus y caballos de carreras en su rancho en la región central de Escocia.

Miniperfil del presidente ejecutivo

Gobierno Irlandés. Yo creo que, como el Gobierno se ve muy ligado al movimiento sindicalista de Aer Lingus, nuestras ofertas estaban condenadas al fracaso desde un principio. Así que no creo que hagamos una tercera oferta.

WSJ: Algunos de sus ahorros, como cobrar por la comida y por facturar maletas, solían generar choques, pero ahora son un estándar de la industria. ¿Qué tan difícil es hacer que la gente cambie sus expectativas sobre lo que tiene que pagar?

O'Leary: Creo que es bastante fácil si uno es abierto y justo con los pasajeros. Somos abiertos sobre nuestras políticas: nada de comida gratis. No queremos que facturen sus maletas. No le vamos a pagar un hotel si se le murió la abuela.

Sin embargo, entienden que en compensación les vamos a garantizar las tarifas más baratas de Europa. Y les vamos a garantizar los menores retrasos, el menor número de cancelaciones y la menor cantidad de maletas perdidas. Y eso es lo que quiere la gente, transporte seguro y de bajo costo de un punto a otro. Es un commodity. No se trata de una experiencia sexual revolucionaria, que es lo que otras aerolíneas quieren que sus consumidores crean.

WSJ: Ha expresado de manera muy pública su frustración con la lentitud de las negociaciones con el fabricante de aviones Boeing para un pedido, que duran más de un año. ¿En qué están? **O'Leary:** Hemos llegado a un acuerdo sobre el precio para 200 aviones. Pero las negociaciones se han venido abajo porque Boeing quiere dar marcha atrás y cambiar las condiciones de la entrega, con cosas como seguros y garantías de desempeño. Pero no vamos a aceptar condiciones de entrega inferiores a las de nuestros actuales pedidos. Un acuerdo con Boeing ahora es bastante improbable.

WSJ: ¿Cuál es su plan B?

O'Leary: No vamos a encargar más aviones después de 2013. Todavía tenemos entregas de casi 100 aeronaves para 2012. Luego, o volvemos a Airbus o a Boeing en la próxima recesión. O dejamos de crecer a partir de 2013 y empezamos a devolver efectivo a los accionistas. [Un portavoz de Boeing rehusó realizar comentarios sobre las negociaciones].

El ejecutivo de EE.UU. que ilustra la ambición y el colapso de Dubái

La crisis de deuda de Dubái se considera un problema exclusivamente de Medio Oriente. Pero resulta que hay un estadounidense en medio de la acción: el especialista en fusiones y adquisiciones David Jackson, de 43 años.

Por Craig Karmin, Vanessa O'Connell y Rachel Dodes

Jackson es el presidente ejecutivo de Istithmar World Capital, el brazo de inversión de capital privado de Dubai World, el holding estatal cuyos problemas de deuda atrajeron la atención de los inversionistas en todo el mundo. Ex comprador asistente de la lujosa tienda por departamentos Saks Fifth Avenue, Jackson adquirió una considerable cantidad de propiedades de lujo: el minorista Barney's New York, el Hotel Mandarin Oriental de Manhattan y el conocido Hotel Fontainebleau en Miami, donde se filmó el filme de James Bond *Goldfinger*.

"Si no se trataba de un activo de alta calidad en un mercado importante, ni había que llamarlo al respecto", afirma Anthony Orso, un banquero de bienes raíces que ayudó a Jackson a comprar varias propiedades en Nueva York. Jackson prefirió no realizar comentarios para este artículo.

En total, Istithmar desembolsó casi US\$20.000 millones en una variedad de inversiones (menos de US\$3.000 millones en efectivo y el resto en capital prestado), según cálculos de Roubini Global Economics. Gran parte fue gastado durante el auge del mercado en 2006 y 2007. Su lista de acuerdos incluye el banco de inversión boutique Perella Weinberg Partners, de Nueva York, y Cirque du Soleil, la compañía de circo y entretenimiento con sede en Montreal.

Istithmar está al margen del proceso de reestructuración de deuda de Dubái World, que se concentra en la empresa matriz y dos subsidiarias, en particular la urbanizadora Nakheel. Pero el portafolio de alto perfil de Jackson se convirtió en un símbolo de las ambiciones, en su momento grandiosas y ahora en declive, de Dubái.

Por ejemplo, hace poco Standard & Poor's le dio a la deuda de su tienda de descuento de ropa de diseñador, Loehmann's Holdings Inc., una calificación de "basura", lo que indica que es "muy vulnerable" a caer en bancarrota.

Valorada en alrededor de US\$300 millones cuando Istithmar asumió el control de la cadena minorista en 2006,



David Jackson, presidente ejecutivo de Istithmar World Capital, en un foro sobre capital privado en 2008.

hoy vale en torno a los US\$100 millones, según banqueros de la industria.

Istithmar invirtió US\$42 millones en Grand Avenue, una avenida con tiendas, parques y un hotel de lujo que se promocionaba como los Campos Eliseos de Los Ángeles pero cuyas obras luego se vio obligado a retrasar.

En tanto, el Mandarin Oriental estaba valorado en US\$340 millones cuando Istithmar compró una participación de 73% en 2007. Desde entonces, a medida que los índices de ocupación han ido cayendo, su flujo de efectivo anual se ha hundido a US\$3,6 millones frente a US\$21,6 millones, según Realpoint LLC, una empresa de calificación de crédito que afirma que el hotel ahora vale US\$123 millones, menos que su deuda pendiente. Otra propiedad en Manhattan, el Hotel W, que Istithmar compró por unos US\$282 millones en 2006, fue subastada el martes por US\$2 millones.

Estos resultados representan una caída del estatus de Jackson, quien comenzaba a destacarse como una figura influyente en los círculos financieros. Jackson fue elegido en 2008 por el *New York Observer* como una de las personas más poderosas en el negocio inmobiliario de Nueva York.

Jackson nació en Boston y estudió en las prestigiosas universidades de Princeton y Yale, donde obtuvo una maestría en administración de empresas.

Tras obtener su M.B.A., trabajó para Lehman Brothers en los departamentos de fusiones y adquisiciones e inver-

siones privadas. Luego se unió a Marco Polo Partners, con sede en Nueva York, una firma concentrada en los mercados emergentes. Allí, Jackson asesoró a Dubái en su ingreso al negocio de capital privado, señala una persona al tanto. Funcionarios de Dubái le pidieron a Jackson que los ayudara a buscar su primer director técnico para Istithmar. En 2003, él fue nombrado para el cargo. Tres años más tarde, fue ascendido a presidente ejecutivo, puesto que rendía cuentas directamente al directorio de Istithmar World, presidido por el sultán Ahmed bin Sulayem.

"No es la típica persona dedicada a las finanzas", señala la diseñadora Diane Von Furstenberg, quien desde que conoció a Jackson hace años en una conferencia ha mantenido una amistad con él. "Es muy extravagante, agradable, muy conversador", apunta.

Con todo, Jackson también ha podido saborear algunas victorias. En 2005, Istithmar compró el edificio Helmsley de Nueva York por US\$705 millones y lo vendió dos años más tarde por US\$1.150 millones. Y algunos banqueros afirman que la preferencia de Jackson por nombres icónicos podría protegerlo de cara al futuro.

Pero a medida que las pérdidas de Istithmar se han ido acumulando, el equipo de Jackson ha sufrido sacudidas. Sus dos directores de inversión, ambos banqueros de capital privado que conocía de sus días en Lehman Brothers, dejaron recientemente la firma para buscar otras oportunidades, dijo una fuente cercana.

El control de Jackson sobre algunas empresas de Istithmar también parece estar amenazado, indican personas que conocen la firma. A fines del año pasado, Dubai World desplazó a Jackson del frente de Barneys y lo reemplazó con un alto ejecutivo de Nakheel Retail, otra unidad de Dubai World, afirman estas fuentes. Sin embargo, un par de meses más tarde, Jackson fue reinstaurado en Barneys.

Otro reto que afronta Jackson es la vacante de presidente ejecutivo de Barneys que está disponible desde hace más de año y medio. Eso ha dejado a la compañía sin jefe mientras Istithmar evalúa una posible reestructuración. Ahora, la cadena de lujo está valorada en un tercio de los US\$942 millones que Istithmar pagó por ella en junio de 2007.

—Joann S. Lublin, Kris Hudson y Nick Timiraos contribuyeron a este artículo.

BREITLING
INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

CHRONOMAT BO1
El cronógrafo por excelencia

Available on the iPhone
App Store

WWW.BREITLING.COM