

Medio	El Mostrador Mercados
Fecha	18-12-2014
Mención	LanPass: ¿Un programa de fidelización o una fórmula para cobrar más por los pasajes? Uno de los autores del estudio es académico de la UAH.

LanPass: ¿Un programa de fidelización o una fórmula para cobrar más por los pasajes?

Claudio Agostini junto a dos académicos sostienen que el programa le permite cobrar más caro en los días hábiles. LAN refuta este argumento diciendo que los mayores precios obedecen a una estructura tarifaria que trata de captar el precio correcto, en el momento correcto y para el pasajero correcto.

por SANDRA RADIC | 18 de diciembre 5.00 | 0



"No espere más, desde ahora viaje sin restricciones donde y cuando quiera", dice el comercial del BCI de OpenSky que promueve la acumulación de pesos a través de la tarjeta con el objeto de canjearlos por pasajes aéreos.

El aviso radial alude a las quejas que los usuarios de cualquier programa de pasajero frecuente suelen hacer cuando quieren cambiar sus kilómetros acumulados por *tickets*; cambio de reglas o no disponibilidad de asientos.

Difícil o no, el canje es un premio apreciado por el público y se nota. Hace un mes, Lan comunicó que, a partir de enero, las tarifas más bajas de pasajes acumularán menos kilómetros, lo que causó la crítica de los usuarios y de los medios de comunicación, porque LanPass es una de las grandes armas que tiene la compañía para enganchar clientes.

La acumulación de kilómetros, ya sea por la compra de *tickets* aéreos o de productos en locales adheridos a este programa, es vista como una potente herramienta de *marketing*, pero también serviría para cobrar tarifas de avión más altas que la competencia durante la semana laboral, con la promesa de acumular kilómetros para un viaje gratis que el usuario podría realizar a futuro. Incentivo que se vuelve más atractivo si quien paga es el empleador y no el viajero.

¿Quiénes dicen esto? Claudio Agostini, Diego Inostroza y Manuel Willington, en su trabajo "Price Effects of Airlines Frequent Flyer Programs: The Case of the Dominant Firm in Chile" ("Efectos de Precio de los Programas de Pasajeros Frecuentes de las Aerolíneas: El Caso de una Firma Dominante en Chile"), Agostini y Willington pertenecen a la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), mientras que Inostroza proviene de Ilades-Universidad Alberto Hurtado.

¿Dónde se daría esta tendencia? En el mercado doméstico, donde Lan tenía el 75% de participación en 2012, y sus rivales —principalmente Sky— no cuentan con un programa de fidelización. ¿Cuánto más alta sería la tarifa? En torno a un 35% mayor sería el valor de un pasaje Lan que se toma en días de semana dentro de Chile, efecto que no se da cuando se trata de viajes de fines de semana.

La tesis de Agostini causa escozor a Lan. Esta compañía señala que los precios más altos en la semana no tienen que ver con un premio en kilómetros, sino con una estructura tarifaria que trata de captar el precio correcto, en el momento correcto y para el pasajero correcto y es lo que los economistas llaman "revenue management".

Estos modelos, que son usados por compañías aéreas, pero también por empresas tan disímiles como los cines, hoteles y estadios, entre otros, no consideran los programas de pasajeros frecuentes entre las variables que toman en cuenta a la hora de planificar, dicen al interior de la firma.

Las conclusiones distintas a las que llegan académicos y compañía se debe —según Lan— a que la pregunta de origen estaría mal planteada, argumento que es descartado por el propio Agostini.

La tesis de Agostini

Los programas de pasajeros frecuentes incentivan a los consumidores a volar siempre con la misma aerolínea, porque hay un número de millas requeridas para obtener un *ticket* gratis y también otros beneficios no pecuniarios –como el paso de clase económica a *business*, autorización para llevar sobrepeso o acceso a los salones VIP– y los premios no son linealmente crecientes de acuerdo al número de millas voladas, dice Agostini. El efecto de estos programas es que las personas tenderán a concentrar su demanda en el *carrier* que les ofrezca más destinos y frecuencias.

El incentivo es aún mayor cuando se trata de viajeros que vuelan por trabajo y cuyo pasaje es pagado por un tercero, es decir, por el empleador, puesto que las millas acumuladas van en beneficio directo del que viaja. Eso por el lado del viajero, pero hay un tercer actor en juego que rara vez se toca: el agente de viajes. Los programas de viajeros frecuentes "recompensan al agente por dirigir el negocio a una línea aérea a costa del que paga el pasaje aéreo", es decir, el empleador. Consultado Agostini sobre qué tan frecuente es el uso de intermediarios para adquirir *tickets*, señaló que en las grandes organizaciones o corporaciones es una práctica más habitual de lo que se piensa.

Pero yéndose al caso específico de Lan, el académico de la Universidad Adolfo Ibáñez, indica que esta compañía ha sido muy exitosa en la afiliación de sus clientes. De acuerdo a la Memoria 2013, tendría 8,5 millones de inscritos distribuidos entre Chile, Perú, Argentina, Ecuador y EE.UU.

Hace dos años –el estudio se realizó con datos de 2011 y 2012–, la realidad era que Lan llegaba a 15 ciudades diferentes, en tanto que Sky arribaba a 13 ciudades y Pal sólo a 5. El año pasado, Lan aumentó a 16 rutas, transportó a 7 millones de pasajeros y logró una participación de 77%, en tanto que Sky alcanzó el 19% y Pal el 3%, según datos de la misma Memoria. En este ejercicio, sí hubo cambios relevantes, porque Pal "suspendió indefinidamente" sus operaciones y Sky habría subido a 25% su cuota de mercado.

Agostini revisó 9 rutas, siete domésticas y dos internacionales: Santiago-Buenos Aires y Santiago-Córdoba. La razón para elegirías fue que la distancia a estos destinos es más o menos similar a muchos recorridos locales y, en el caso de Córdoba, Lan es la única línea que presta ese servicio.

En total recolectaron una muestra de 900 observaciones en 2011 y de 1.394 observaciones en 2012. Fueron elegidos viajes de ida y vuelta que se realizaban un miércoles y viajes de fin de semana que se iniciaban el viernes y terminaban el domingo. La conclusión para los distintos cuadros comparativos fue una sola: "La diferencia de precio entre Lan y sus competidores cae dramáticamente cuando comparamos las tarifas de los viajes de fin de semana cuyo público objetivo es el turista –donde sólo una fracción de las millas son acumuladas y los viajeros pagan sus *tickets*– versus las tarifas de los viajes de ida y vuelta de los miércoles que son pensados para viajeros por negocios, donde todas las millas son acumuladas y, presumiblemente, un importante porcentaje de todos los *tickets* vendidos son pagados por los empleadores de la persona que viaja".

El estudio agrega otro comentario: "La caída de precio es más pequeña para la ruta con Córdoba, donde Lan no tiene competidores y puede presumiblemente ejercitar algún poder de mercado incluso en los turistas viajeros de fin de semana".

Tras comparar las tarifas cobradas, Agostini y su equipo concluyen que, en promedio, "los viajeros en días hábiles pagaron tarifas entre 29% y 61% más altas cuando volaron con Lan" frente al competidor en cada ruta, después de incluir el viaje gratis que ellos podían obtener para hacer la comparación de manera correcta.

Los autores reconocen que las diferencias de tarifas se pueden deber a un mejor servicio provisto por Lan. Por ejemplo, el número de frecuencias diarias, que es importante para el viajero por negocios. Sin embargo, cuando comparan los precios de 7 rutas durante el fin de semana, Lan tiene *tickets* más baratos en 4 de ellas. Eso los lleva a sustentar la tesis de que esto se debe al rol de los programas de pasajeros frecuentes, que importa más a los viajeros de negocios cuyos *tickets* son pagados por los empleadores, pero que reciben el beneficio personal de viajes gratis a través de la acumulación de millaje.

¿Cuál es la solución para esta distorsión? La fórmula de Agostini es terminar con la acumulación de kilómetros cuando se trate de vuelos domésticos. De esta manera, el comprador sólo se regiría por las tarifas más baratas en su elección y no por el gancho de un viaje futuro gratis. "Eso obligaría a competir a Lan en serio con Sky y las tarifas bajarían", afirma.

El planteamiento de LAN

Para LAN, la razón por la que los pasajes en días hábiles son más caros que los de fin de semana obedece a un tema de oferta y demanda. Los viajes de negocios son los que generan las mayores compras de *tickets* cuando se trata de vuelos cortos o mercados pequeños. Tanto es así que por la escasez de pasajeros se ven obligados a reducir la oferta en 20% durante los fines de semana u ofrecer paquetes de 2 *tickets* por el precio de uno.

Si el tráfico de semana está gobernado por objetivos de trabajo, lo que le interesa a la persona que viaja en esa condición es disponer de itinerarios, es decir, paga por el horario de salida y llegada; en segundo término, la puntualidad (si el vuelo se atrasa más de 15 minutos ya no cumple este requisito); y luego vendrían precio, seguridad y confort del avión.

Las estructuras tarifarias que se dan al interior del avión reflejan cuánto está dispuesta a pagar una persona por volver lo antes posible a casa. Por eso, se "juega" con los días de estadía, los pasajes más caros son los de una sola dirección (*one way*) y luego vienen los de ida y vuelta el mismo día. ¿Cuándo comienzan a abaratare? Cuando se regresa 3 días después o un sábado.

Según la compañía, los días de estadía sirven para identificar a la persona que sólo está disponible para viajar por la jornada y, por tanto, tiende a estar dispuesta a cancelar más. Esos son los que pagan la cuenta, ya que el 60% de los clientes desembolsan menos de \$60.000 por volar dentro de Chile. Por ejemplo, en el caso de un vuelo a Arica, la tarifa más cara que se cobró fue de \$600 mil (*one way*) y la más barata llegó a \$88.000.

Esto lleva a la compañía a argumentar que, si el estudio liderado por Agostini hubiera incorporado días de estadía, seguramente la brecha entre las tarifas se habría reducido, porque allí incorpora no sólo a las personas que viajan por negocios, sino también a aquellos que no están apremiados por el tiempo y que ayudan a lograr un promedio de 80% de ocupación.

A lo que se suma el hecho de que en el período estudiado por los académicos, a Sky le era indiferente si la persona viajaba por el día o se quedaba algunas noches en el destino. La tarificación dependiendo de la cantidad de días en destino habría comenzado a aplicarla hace unos días la compañía de la familia Paulmann, información que no se pudo corroborar con esta firma. Con esto, quieren decir que los investigadores usaron la tarifa más alta que aplicaba Lan contra una tarifa que podría llamarse media en el caso de Sky.

Otro factor que se incorpora dentro del precio que pagan los viajeros por negocios es la probabilidad de que cambien el vuelo. De acuerdo a cifras de la compañía, 500 mil personas no llegan a tomar el avión en Chile, lo que equivale a 3.500 aviones vacíos. Ese perfil de cliente postula a las tarifas que le permiten cambiar de horario sin dificultad y, por ende, paga más.

¿Qué han dicho los tribunales?

Cuando el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) revisó la fusión entre Tam y Lan, la compañía nacional solicitó una serie de informes. Con este fin, contrató los servicios de Claudio Agostini, quien planteó –entre otras cosas– terminar con los programas de fidelización para vuelos locales. Pese a que el documento tenía no sólo ésta sino varias recomendaciones que iban en contra de los intereses de Lan, el reporte igual fue presentado por la firma aérea a esa instancia.

El TDLC optó por otra solución. Le dio la posibilidad a un competidor de Lan y Tam de ofrecer la ruta Santiago-Sao Paulo y Santiago-Río y que los kilómetros que allí se consumieran se acumularan en el programa de Lan. Según Lan, hasta el día de hoy Sky, que vuela ambas rutas, nunca ha pedido este tipo de beneficio.

Pero a nivel Internacional, argumentos similares a Agostini suelen ser planteados. El académico de la UAI se refiere al “modelo sueco” cuando habla a favor de eliminar los Programas de Pasajeros Frecuentes en las rutas internas en el caso de que exista un actor dominante. Posiblemente alude a la prohibición de operar con este tipo de acumulación de millas para los vuelos domésticos que se impuso a Scandinavian Airlines (SAS), línea que opera para Suecia, Dinamarca y Noruega.

La industria noruega fue desregulada en 1994 y se permitió un régimen de libre entrada para vuelos domésticos. En 2002, la Autoridad para la Competencia prohibió a SAS y sus subsidiarias (Braathens y Wideroe) que dieran puntos de premio para las rutas locales. La medida se tomó por cinco años y se renovó en 2007 nuevamente, levantándose en 2013.

¿Por qué se anuló la prohibición? En primer lugar, porque durante el período de prohibición de acumulación de puntos en rutas locales la competencia aérea había aumentado –surgió con más fuerza un nuevo *carrier* Norwegian–, la que fue acompañada por un declive de los precios promedios cobrados por pasaje aéreo.

El otro factor que pesó fue el hecho de que más empleados compraban directamente los pasajes y no usaban las agencias de viajes, lo que fue secundado por directrices por parte de las empresas sobre el buen uso de esta opción.

Sin embargo, las autoridades tuvieron dudas cuando revisaron que el valor de un viaje bonificado aumentaba si se extendía a una red de rutas dadas por otras compañías. Aunque Norwegian había crecido rápidamente, el modelo de negocios de SAS y su red de alianzas, como Star Alliance, hacía que su programa Eurobonus fuera mucho más atractivo que el de su competidor.

A lo que sumaron el riesgo de que los viajes de negocios se trasladaran desde Norwegian a SAS, debido a que los programas de pasajero frecuente eran más atractivos en esta última, lo que le causaría un problema de rentabilidad a la primera.

Pese a estas prevenciones, la prohibición terminó siendo levantada hace poco más de un año, porque se consideró que la competencia en las rutas domésticas estaba significativamente robusta. Aunque también se instruyó que se siguiera monitoreando de manera exhaustiva por parte de las autoridades pertinentes.

La respuesta de Agostini

“Si los Programas de Pasajeros Frecuentes como LanPass no les dan ninguna ventaja a las líneas aéreas para qué los tienen. Pero convengamos que si los tienen y no los han eliminado, es por algo”, refuta Agostini.

Para el académico de la UAI, los planteamientos de Lan no explican “por qué la brecha entre Sky y Lan es muy chica el fin de semana y muy grande en la semana. El fin de semana vuela menos gente y eso es verdad para todos. En la semana vuela más gente y eso es verdad para todos. Por lo tanto, la diferencia no va por ahí ni tampoco va solamente porque Lan es más bonita, segura y confiable, puesto que esos atributos se mantienen toda la semana. Lo que estamos diciendo es que el Programa de Pasajero Frecuente permite a Lan tener un margen más alto que no tendría si no tuviera las millas. No decimos que es la única razón, pero que sí es importante”.

Por último, agrega que “hemos pasado el test de mercado de los economistas. Fui a defender los argumentos en dos conferencias internacionales, a la 40th Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics (Portugal) y a 10th International Industrial Organization Conference (EE.UU), con expertos de todo el mundo y nadie me dijo que estaba mal hecho. Veamos si Lan logra convencer al mismo auditorio”.

