

Uno de los libros de mayor éxito en el campo del conocimiento de la trayectoria del sector de la aviación comercial fue el que Rigas Doganis publicó en 1985, con el título de *Fying off Course. The Economics of International Airlines*¹, y que ha conocido varias reimpressiones y una segunda edición en 1991, reimpresa en varias ocasiones. Este libro supuso que pudiéramos disponer de un compendio general y sistemático sobre la historia económica de las aerolíneas y del mercado de transporte aéreo internacional desde la década de 1970. Se trató de un libro esencialmente dedicado a Europa, convirtiéndose en el primer texto importante que iba más allá del estudio de los problemas de la aviación comercial de los Estados Unidos que, hasta entonces, había sido el centro común en los análisis históricos del mercado mundial de tráfico aéreo. El profundo conocimiento teórico del negocio del transporte aéreo convirtió ya entonces a Doganis en un potencial gerente de aerolínea. En los años noventa se le encargó la dirección de la compañía de bandera griega Olympic Airways y, tras su corta experiencia, volvió al estudio del sector desde la Universidad y el mundo de la consultoría. Con todo este bagaje Doganis ha publicado una nueva obra, en la que explica cómo ha sido el negocio aéreo desde el final de la II Guerra Mundial; qué transformaciones se han producido tras la liberalización de los mercados en la década de 1980 y 1990; y qué perspectivas se plantean para el futuro del sector. Este nuevo libro de Doganis es una obra que compendia experiencia personal como directivo y amplio conocimiento de la trayectoria económica del sector y, por ello, constituye un texto de referencia ineludible para quienes quieran entender cómo ha evolucionado y cómo va a desarrollarse el mercado aéreo mundial, en sus principales tendencias, los próximos años.

Los tres primeros capítulos se centran en explicar la evolución del negocio aéreo desde la época de los tratados bilaterales y la creación de IATA hasta la apertura del proceso de liberalización iniciado en 1977 en los Estados Unidos y continuado por la Unión Europea a partir de 1987-1990. Se trata de una excelente síntesis de lo que el autor ya había planteado *in extenso* en su libro *Fying Off Course*. En este nuevo análisis incorpora aquellos aspectos más novedosos de la evolución más reciente del entorno institucional regulador del tráfico aéreo internacional. En particular, Doganis explica los problemas, todavía sin resolver, de los acuerdos de *cielos abiertos* entre Estados Unidos y la Unión Europea. Como es conocido, en el caso europeo la legislación nacional y comunitaria son contradictorias en lo que se refiere a la capacidad de negociar convenios entre

'The Airline Business in the 21st Century'

Autor: Rigas Doganis

Editorial: Routledge, Londres, 2001

Páginas: 240, Índice temático, Apéndices

ISBN: 0-415-20883

¹ Routledge, Londres.

aerolíneas para los vuelos directos, punto a punto, entre territorios comunitarios y los Estados Unidos. Ello ha generado una batalla jurídica que, de momento, se ha inclinado a favor de la Comisión Europea. El tema es de gran trascendencia, toda vez que puede suponer una mayor competencia y menores tarifas para los pasajeros dentro de lo que se ha venido llamando la futura *Área Común Transatlántica de Aviación*. Doganis llama la atención sobre la contradicción entre la idea de la Unión Europea como un *único cielo* frente a las resistencias nacionales a considerar que el tráfico aéreo pueda suponer transferencias de soberanía a la Comisión Europea. Lo que, en todo caso, está en juego es la mayor competencia en los mercados europeos, la supresión de regulaciones y la supervivencia de las llamadas *compañías de bandera*, fuertemente participadas todavía por capital público en algunos países europeos.

Uno de los capítulos de mayor interés del libro es el que Doganis dedica a desentrañar las razones que explican que las aerolíneas hayan decidido enfrentarse al nuevo entorno competitivo mundial mediante una política de alianzas y no mediante una estrategia de fusiones y adquisiciones. Las respuestas son variadas. En esencia se argumenta que las alianzas han permitido superar barreras regulatorias, que han persistido en muchos países y, por otro lado, las experiencias de fusiones, especialmente en los Estados Unidos, han tenido resultados más que dudosos. Todo parece apuntar a que la creación de grandes grupos de alianzas a escala internacional obedece más a posiciones defensivas puestas en marcha por las grandes aerolíneas. La creciente competencia entre empresas aéreas y el auge de las compañías especializadas en vuelos *charter* y las denominadas *de bajo coste*, ha obligado a las compañías de bandera a utilizar este mecanismo de defensa como paso de transición a un nuevo entorno progresivamente desregulado.

Doganis aborda en la segunda parte del libro los aspectos más novedosos del negocio del transporte aéreo. En primer término cómo la desaparición del sistema

bilateral y las regulaciones impuestas después de la II Guerra Mundial han dado lugar, con la liberalización, a un creciente problema de relaciones industriales en el seno de las empresas de aviación comercial. Pilotos, tripulantes de cabina y personal de mantenimiento y operativo en tierra pasaron de ser colectivos pagados muy por encima de la media de los trabajadores en cada país a representar un coste creciente para las compañías. El elevado coste del factor trabajo se ha convertido en uno de los elementos clave de la competitividad de las aerolíneas que se ha complicado en los últimos años por el hecho de que la mayor parte de las compañías eran de propiedad pública. Las privatizaciones iniciadas en la segunda mitad de la década de 1990 en las empresas de bandera europeas fueron, en su mayoría, un intento de solucionar un problema que ya se había empezado a manifestar en el sector desde la crisis industrial de la década de 1970.

Doganis vincula los problemas de costes laborales de las aerolíneas tradicionales con su pérdida de competencia y con los problemas financieros, básicamente por adquisición de flota, que han arrasado, frente al imparable crecimiento del volumen de pasaje transportado por las compañías de *bajo coste*. Las explicaciones que el autor da sobre el surgimiento de estos *nuevos jugadores* ponen de relieve las implicaciones que han tenido las nuevas reglas institucionales y su repercusión en el mercado de tráfico aéreo a fines del siglo XX y comienzos del siglo XXI en Estados Unidos y, muy especialmente, en Europa. Las razones del auge de este nuevo tipo de empresa están también relacionadas con el cambio en los gustos de la demanda y con la creación de nuevas infraestructuras aeroportuarias. La creciente utilización del comercio electrónico, tanto como elemento de acercamiento de la oferta a la demanda, sin intermediarios, como la consecución de proveedores sindicados para las nuevas aerolíneas, han hecho de *internet* una herramienta fundamental para las nuevas compañías de *bajo coste*.

El nuevo escenario del negocio aéreo tiene para Doganis dos ejes fundamenta-

les sobre los que se desarrollará el futuro. Por un lado el fin y la transformación subsecuente de las compañías aéreas públicas en empresas privadas completamente nuevas; y, por otro, las modificaciones que deberán adoptar en sus estrategias todas las compañías que quieran crecer en un nuevo mercado aéreo sin restricciones reguladoras y con una demanda en aumento, pero cambiante en gustos y preferencias. Oferta y demanda, en los comienzos del XXI, están siendo muy diferentes, en sus rasgos fundamentales, a las que existían en el último tercio del XX. Sólo las aerolíneas que sean capaces de disponer de equipos directivos que se adapten a la nueva situación podrán continuar en el negocio del transporte aéreo. Para ello deberán fijar su atención en los costes y desarrollar un permanente conocimiento del perfil de sus clientes. Las técnicas de comercialización y gestión del producto a través del uso constante y creciente de las tecnologías de la información establecerán las diferencias entre aerolíneas de éxito y compañías en pérdidas. En este nuevo escenario, en el que la

tecnología aeronáutica apenas se ha modificado salvo en el aumento del número de pasajeros y la disminución del consumo de combustible, la reducción de costes y el sistema de adecuación a la demanda constituyen los dos pilares de actuación básicos para el éxito. En un mercado que ha modificado las reglas de competencia a escala nacional e internacional las aerolíneas deben centrarse en aumentar el ingreso y mantener los costes operativos reducidos. Conseguir esto mediante tarifas a la baja es el mayor desafío pero sólo quien lo consiga podrá mantenerse en un mercado que, pese a los reveses coyunturales, como Guerras u otros acontecimientos imprevisibles, seguirá aumentando en las próximas décadas. Doganis ha acertado plenamente, de nuevo, en explicar con rigor y de forma convincente, no sólo el pasado sino las tendencias previsibles del futuro del mercado del transporte aéreo internacional.

Javier Vidal Olivares
Universidad de Alicante

**'Railways and culture
in Britain.
The epitome
of modernity'**

Autor: Ian Carter

Editorial: Manchester University
Press, Manchester, 2001

Páginas: 338

ISBN: 0-7190-5966-6

El principal objetivo de Ian Carter con este libro es reivindicar la importancia cultural del ferrocarril durante los siglos XIX y XX en Gran Bretaña y, por extensión, en otros países europeos. Carter trata de demostrar la utilidad que ha tenido el ferrocarril para las ideas, el arte y la cultura en la historia contemporánea. Para ello, el autor se vale de un conjunto de fuentes literarias y artísticas, sobre las que reclama la atención de los historiadores, considerándolas como material pertinente para la reconstrucción histórica y social del ferrocarril.

Respecto a las fuentes, Carter parece estar convencido de que cada día son más los historiadores que comienzan a trabajar con materiales procedentes de otras disciplinas. De este modo, la literatura, la Historia del Arte o la Sociología pueden complementar el habitual utillaje del historiador, acostumbrado a los anuarios, las memorias, los registros y los censos. La infinidad de muestras analizadas por Carter no pertenecen, todas ellas, al terreno de lo académico, algu-