

FUNDADOR DE JETBLUE LANZA NUEVA AEROLÍNEA EN PLENA PANDEMIA

EL CEO DE BREEZE, DAVID NEELEMAN, CREE QUE LOS CUBREBOCAS SON PARA IDIOTAS Y, DE HECHO, ESTE ES UN BUEN MOMENTO PARA INICIAR UNA AEROLÍNEA.

**Por Drake Bennett
Fotografías Chris Buck**

David Neeleman, el empresario detrás de algunas de las aerolíneas más exitosas en Estados Unidos, cree que el mundo ha exagerado frente a la Covid-19. "Creo que las personas que usan cubrebocas en exteriores cuando guardan la distancia social son unos completos idiotas", asegura. Pero quienes usan doble cubrebocas lo irritan aún más: "Me dan ganas de acercarme, sacudirlos y decirles: ¡Qué diablos te pasa!"

En marzo, cuando lo conocí en Darien, Connecticut, Neeleman llevaba puesta una mascarilla, lisa y negra, sin el

logo de su nueva aerolínea, Breeze, ni el logo de su aerolínea brasileña, Azul SA. Ni tampoco el de JetBlue, que fundó en 1999 con 39 años y que dirigió hasta que fue reemplazado como director ejecutivo ocho años después.

Luego, al quitársela, me mostró la tela: una malla con agujeros tan grandes que parecía más bien una mosquitera. "Me deja respirar", explicó, dejándola sobre la mesa de conferencias. Ninguno de los dos había sido vacunado aún. Pero ante su gesto, el cubrebocas de grado médico que yo usaba parecía ostentoso, me lo quité.

Neeleman estaba allí para hablarme de Breeze Airways, una aerolínea doméstica de bajo costo que comenzará a volar este verano. El plan de negocios sigue la receta de las aerolíneas de su tipo: una red de aeropuertos más pequeños (como la concibió la pionera Southwest Airlines Co. en las décadas de 1970 y 1980); viajes limitados a ciertos días de la semana (un método perfeccionado en los últimos años por Allegiant Air Inc.), y una flota de última generación tripulada por personal joven y de bajo costo (como era JetBlue Airways Corp. en sus primeros días).

Breeze debuta en un momento incierto para la industria. El golpe de la pandemia sobre las aerolíneas estadounidenses mereció un rescate del gobierno de 50 mil millones de dólares. El 18 de abril, la Administración de Seguridad del Transporte contabilizó poco menos de 1.6 millones de personas en los puntos de control aeroportuarios del país, sólo dos tercios del

tráfico en esa fecha en 2019, pero un gran avance con respecto a hace un año, cuando el número rondaba 100 mil viajeros. Sin embargo, incluso a medida que aumentan las tasas de vacunación, las aerolíneas intentan averiguar, como muchas otras compañías, si las disrupciones del año pasado fueron una anomalía o la aceleración de cambios a más largo plazo. Después de que termine la pandemia, ¿la gente viajará con tanta regularidad como antes? ¿Qué tan cómodos se sentirán en los aviones y en los aeropuertos? ¿Volverán los viajes de negocios por todo el mundo?

Como mínimo, es un entorno desafiante para los nuevos emprendimientos. "Tras la desregulación, la tasa de fracaso de las nuevas aerolíneas ha rondado el 90 por ciento o más", señala George Hamlin, consultor de la industria. "La mayoría de la gente ha hecho un nuevo ingreso y ha fallado. Algunos

tal vez han intentado otro. David ha estado involucrado en cuatro startups exitosas, no tiene comparación". Ese récord es aún más sorprendente dado el temperamento de Neeleman, aparentemente inadecuado para dirigir empresas complejas y altamente reguladas vulnerables a los caprichos de los



precios del combustible, los ciclos económicos y las pandemias. El CEO de Azul, John Rodgers, fue uno de los ejecutivos que Neeleman fichó de JetBlue para fundar la aerolínea brasileña. "Es como trabajar con un niño de 8 años que es un genio", dice **Rodgers**. "Salta de una cosa a otra, a veces quieres estrangular al niño, pero en general tiene razón".

Neeleman fundó su primera empresa de viajes siendo estudiante en la Universidad de Utah. Como muchos de sus compañeros de clase, era mormón, pero también había pasado los primeros cinco años de su vida en Brasil (su padre fue misionero allí y regresó luego como corresponsal de United Press International, en Sao Paulo). Cuando llegó el momento, el joven Neeleman también hizo servicio misional en Brasil, y dos años predicando en las favelas para ganar adeptos le dieron al ya extrovertido chico una fe profunda en sus habilidades de ventas.

Con la desregulación de las aerolíneas estadounidenses en 1978, surgieron nuevas aerolíneas y nuevas oportunidades para Neeleman, que comenzó a ofrecer paquetes vacacionales económicos con vuelos desde Los Ángeles a Honolulu. Cuando abandonó la universidad para dirigir la empresa a tiempo completo, estaba ganando 8 millones de dólares al año.

Luego, en vísperas de la Navidad de 1983, la aerolínea que sustentaba el negocio de Neeleman, Hawaii Express, cesó abruptamente sus operaciones y se declaró en quiebra. No obstante, el emprendedor había llamado la atención de una exitosa agente de viajes de Salt Lake City llamada June Morris. Ella lo convenció de ayudarla a administrar su empresa. Pronto los dos estaban llenando vuelos chárter semanales directamente desde Salt Lake City a Honolulu en un viejo Douglas DC-8. En lugar de que el avión permaneciera inactivo el resto de la semana, también agregaron vuelos a Los Ángeles.

En pocos años, Morris Air Service y su creciente flota trasladaban pasajeros por todo el oeste de Estados Unidos y tan al norte como Alaska. "El negocio era muy rentable", recuerda Michael Lazarus, cuya firma de capital privado, Weston ►

◄ Presidio, financiaba a Neeleman y Morris. En 1992, el servicio chárter obtuvo su certificado de operación y se convirtió en una aerolínea regular, y fue la primera en permitir volar sin un boleto en papel. Un año después, Southwest compró la aerolínea por 129 millones de dólares. Neeleman recibió 24 millones y se encontró trabajando para su ídolo, Herb Kelleher, uno de los fundadores y directivos más venerados en la aviación moderna. Pese a sus esfuerzos, no encajó en la corporación y, en mayo de 1994, Kelleher lo despidió.

A pesar de haber firmado un acuerdo de no competencia de cinco años con Southwest que lo mantuvo fuera del sector aéreo, Neeleman no se cruzó de brazos. En 1994 fundó Open Skies (renombrada luego Navitaire LLC), que comercializaba el sistema de emisión de boletos electrónicos de Morris Air, y ayudó a iniciar WestJet Airlines Ltd., una aerolínea canadiense de bajo costo que se convertiría en la segunda más grande del país. Sin embargo, todo el tiempo estuvo planeando su regreso a los cielos de Estados Unidos. Una mañana, en una cafetería en Salt Lake City, le contó a Lazarus su plan. "Vamos a hacer que la humanidad vuelva a viajar en avión", anunció.

La clave, dijo, era volar desde la ciudad de Nueva York, pero no desde el saturado aeropuerto de LaGuardia, usado por los neoyorquinos para los vuelos nacionales, sino desde el John F. Kennedy, más grande y utilizado casi exclusivamente para vuelos al extranjero. Si Neeleman había logrado que la gente condujera 10 horas para un vuelo barato a Hawái, bien podía convencerlos de manejar un poco hacia un aeropuerto al sur de Queens.

Lazarus ayudó a Neeleman a reunir 130 millones de dólares para la nueva aerolínea, JetBlue, y asumió el cargo de presidente. Hasta entonces, la mayoría de las aerolíneas estadounidenses usaban aeronaves Boeing, pero Neeleman creyó que los sistemas de control electrónico de los aviones fabricados por Airbus, el acérrimo rival europeo de Boeing, los hacía más seguros. Encargó 25 nuevos Airbus A320 de bajo consumo.

Un tercer factor distintivo fue mejorar la clase turista. Las aerolíneas tradicionales habían llevado al extremo la austeridad en la clase económica. Southwest, por ejemplo, ofrecía cacahuates, y sólo cacahuates, para recordarles a los pasajeros lo poco que habían pagado por sus asientos. La nueva aerolínea sería diferente. A los seis meses de su primer vuelo, el 11 de febrero de 2000, desde JFK a Fort Lauderdale, JetBlue era rentable. La prensa hablaba de las tarifas, las televisiones en los asientos, el espacio adicional para las piernas, las bolsas ilimitadas de papas fritas. E incluso mencionaba al propio

Neeleman, sentado en la última fila cuando volaba y caminando por el pasillo para preguntarles a todos sobre su vuelo.

Cuando la aerolínea debutó en bolsa en abril de 2002, la participación de Neeleman en la compañía valía más de 140 millones de dólares. En los años siguientes, las ganancias disminuyeron y el precio de las acciones se estancó, pero durante un periodo en el que Delta, United Airlines y US Airways buscaron la protección por bancarrota, Neeleman siguió sumando aviones y destinos.

El 14 de febrero de 2007, una tormenta de hielo paralizó el JFK. Las interrupciones causadas por ese mal día trastocaron las operaciones de JetBlue por una semana. Los clientes no podían cambiar sus reservas en internet, las líneas telefónicas estaban colapsadas y no servía el software utilizado para asignar tripulaciones a los vuelos ni el sistema para rastrear maletas perdidas. Mil vuelos terminaron cancelados, y tres meses después, la junta le pidió a Neeleman que renunciara como CEO.

Desde entonces, el empresario se ha reivindicado en el extranjero. La industria aérea brasileña había estado dominada por dos aerolíneas, TAM Linhas Aereas (ahora Latam Airlines Group SA) y Gol Linhas Aéreas Inteligentes, con los altos precios y el servicio limitado que se espera de un duopolio. Los largos viajes en autobús eran la única opción para llegar a gran parte del extenso país y las leyes contra la propiedad extranjera de aerolíneas complicaban la competencia. Brasil, ►



recuerda Neeleman, era como Estados Unidos en los años sesenta, pero era un mercado irresistible para él, con su ciudadanía brasileña y fluido portugués, su fortuna y su experimentado y leal grupo de veteranos del sector.

Hoy, Azul vuela a 118 ciudades. El año pasado los usuarios de TripAdvisor la ungieron como la mejor aerolínea del mundo, y antes de la pandemia era una de las más rentables. La participación de Azul en el mercado brasileño, del 30 por ciento, es seis veces mayor que la de JetBlue en Estados Unidos. Cuando Azul salió a bolsa en 2017, emitió dos clases de acciones: Neeleman se aseguró de retener la mayoría de las acciones con derecho a voto, asegurándose así que la junta nunca pueda arrebatárle el control.

A partir de esa presencia en el mundo de habla portuguesa, en 2015 Neeleman lideró un consorcio que terminó comprando casi la mitad de TAP Air Portugal. Reemplazando su vieja flota con nuevos Airbus y cuadruplicando el número de ciudades estadounidenses a las que prestaba servicio, la aerolínea atrajo a una nueva generación de viajeros estadounidenses a Lisboa. El grupo de Neeleman casi había cerrado un acuerdo para vender la empresa a Lufthansa cuando la pandemia detuvo los viajes aéreos globales.

La caída en el precio de las acciones de Azul durante el año pasado le ha costado a Neeleman decenas de millones de dólares. La pandemia también lo forzó a retrasar el lanzamiento de Breeze, y la crisis hizo que la aerolínea portuguesa TAP volviera al control estatal tras ser rescatada por el gobierno luso. El magnate llevó su frustración a Twitter.

En marzo pasado, retomó su cuenta en la red social. Habló de Suecia, donde las autoridades evitaron las restricciones instituidas en otras partes de Europa. Elogió a gobernadores republicanos como Ron DeSantis, de Florida, y Kristi Noem, de Dakota del Sur, quienes fueron particularmente agresivos en mantener abiertos sus estados. Criticó a Anthony Fauci, celebró los avances en vacunas y compartió un video de YouTube donde se afirma que las mascarillas no funcionan (frente a la evidencia abrumadora en contrario). Además, según reveló BuzzFeed News, donó 5 mil dólares para financiar un estudio del investigador John Ioannidis que sugería que la enfermedad por coronavirus era mucho más leve de lo que se pensaba.

Podría haber peores momentos para comenzar una aerolínea que en el último capítulo de una pandemia, si es que ahí nos encontramos. Cuando Neeleman comenzó a reunir el equipo y el dinero para Breeze, la industria de las aerolíneas enfrentaba una escasez de trabajadores calificados, particularmente de pilotos. Neeleman diseñó la aerolínea para recortar los costos laborales tanto como fuera posible, el personal de servicio al cliente trabajará desde casa, al igual que en JetBlue, y será mínimo. Los pasajeros podrán facturar equipaje y reprogramar vuelos a través de la aplicación para smartphones Breeze. Los asistentes de vuelo serán pasantes universitarios con beca, facilitados a través de una asociación con la Universidad del Valle, de Utah. Breeze tendrá a bordo una fuerza laboral barata, dependiente y continuamente renovada en una industria donde los salarios aumentan con la antigüedad. Los analistas de la industria han planteado dudas sobre la sostenibilidad del modelo.

Después de todas las adquisiciones y jubilaciones anticipadas del año pasado, el panorama laboral de las aerolíneas

se ve muy diferente. Hoy los pilotos son baratos; también los aviones. Breeze comenzará a volar las aeronaves Embraer 190 y 195 que la aerolínea arrendará a tarifas favorables. A finales de este año comenzarán a llegar los primeros Airbus A220 de su flota. La estrategia es utilizar estos aviones medianos para ingresar a mercados con poco o ningún servicio aéreo (ni muy grandes que cueste trabajo llenar, ni muy pequeños que resultan más costosos de operar por asiento). Breeze anunciará los destinos en los próximos días, tan pronto como reciba la certificación final de la Administración Federal de Aviación.

Al mismo tiempo, habrá competencia, pues ante la caída de los viajes de negocios, actualmente las aerolíneas pelean por dos tipos de viajeros: turistas y VFR (aquellos que visitan amigos o parientes), en los que se está enfocando Breeze. Otra aerolínea económica, Avelo Airlines, también comenzará a volar esta primavera; su CEO es uno de los fundadores de Allegiant. Y

en una guerra de tarifas, Breeze podría estar en desventaja, ya que los competidores con aviones más grandes y más asientos podrían absorber más fácilmente las pérdidas de las tarifas extra bajas. "Las aerolíneas pelearán intensamente para captar a cualquier alma que tenga dinero para gastar y quiera hacer un viaje en avión", dice Henry Hartevelt, presidente de la firma consultora de viajes, Atmosphere Research Group.

Breeze comenzará a volar antes del 31 de mayo. "Creo que es el momento perfecto", comenta Neeleman. No le preocupa la competencia ni los contratiempos climáticos como el de 2007. Tras un año en el limbo, está ansioso por volver al juego. "No estamos hechos para vivir de esta manera, los humanos quieren ir a conciertos en vivo, quieren ir a eventos deportivos, quieren viajar. Y, ya sabes, existen riesgos inherentes al vivir la vida", afirma.

"David no ve lo negativo, forja su realidad a golpe de voluntad", dice Rodgerson, CEO de Azul. "Las personas que han trabajado cerca de él siempre dicen que lo más inspirador y frustrante de él es su capacidad para simplificar demasiado. Simplifica demasiado, lo que le abre posibilidades. Tú eres el maniaco frustrado y estresado que dice: '¡No funciona de esa manera!' Y luego, de repente, funciona", asegura McIntyre, asesor de marca de Breeze. 

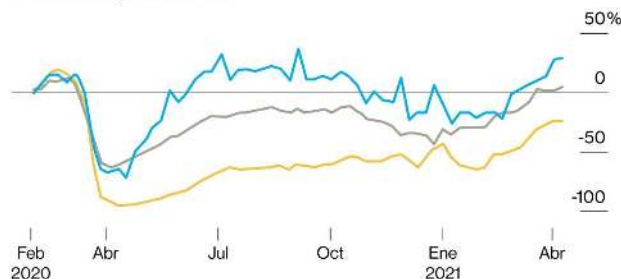
—Con la colaboración de Peter Robison, Mary Schlangenstein y Justin Bachmanw



“ES COMO TRABAJAR CON UN NIÑO DE 8 AÑOS QUE ES UN GENIO”

Cambio de EU desde el 1 de febrero de 2020
Por semana

- ✓ Viajes por carretera de 50 millas o más
- ✓ Rendimiento de los viajeros del aeropuerto de la TSA
- ✓ Tasas de ocupación hotelera



Fuente: Ambador: STR, Administración de Seguridad en el Transporte

Nuevo en el cielo

● AVELO AIRLINES

El cofundador de Allegiant, Andrew Levy, está detrás de Avelo, que planea comenzar a volar el 28 de abril desde Burbank, California, a ciudades más pequeñas de Estados Unidos.



● FLYR

Flyr, una startup nacional noruega, planea despegar este verano con una flota de Boeing 737-800.

● EXPRESSJET

La antigua aerolínea regional de United Airlines cerró en septiembre pasado. Su dueño mayoritario quiere hacer huelga salir como independiente en 2021 con una pequeña flota de aviones regionales de 50 asientos.



● AERO K

La aerolínea coreana comenzó a volar el 15 de abril a la isla de Jeju, un popular destino de vacaciones para los surcoreanos.



● FLYPOP

Flypop, con sede en el Reino Unido, planea servir a la diáspora del sur de la India con vuelos desde Londres a las "segundas ciudades" de la India.



● VIRGIN AUSTRALIA

Menos de un año después de su colapso en abril de 2020, la aerolínea ha reanudado sus vuelos con un nuevo propietario: una empresa de capital privado. Bain Capital.



▼ Neeleman en JFK en 2002.



FUNDADOR DE JETBLUE



