

## **EL TRANSPORTE AÉREO EN 2003, UN MODELO EN PERMANENTE CAMBIO**

**Por Xabier de Irala  
Presidente de Iberia  
CLUB SIGLO XXI  
27 de enero de 2003**

\*\*\*\*\*

En la corta historia del transporte aéreo comercial se pueden señalar tres o cuatro fechas que han supuesto un hito en la trayectoria de este negocio: el primer vuelo, obviamente; la primera vez que se cruzó el Atlántico; el primer avión reactor; y más recientemente la desregulación del transporte aéreo en EEUU primero y en Europa después. Pues bien, creo que estamos atravesando una de esas épocas que luego constituyen un punto de referencia en la historia: la crisis del 11 de septiembre y sus consecuencias no sólo sobre compañías aéreas concretas sino también sobre el modelo de transporte aéreo conocido hasta ahora.

El éxito del avión como medio de transporte es indiscutible. Y como negocio es uno de los más difíciles de gestionar, y ahí está precisamente el mérito de esta industria. Algo que nació como una aventura reservada a unos pocos atrevidos, en un siglo, porque este año se celebra el centenario del nacimiento de la aviación, se ha convertido en un medio de transporte de masas, imprescindible en cualquier economía y lugar del mundo, y protagonista directo de los cambios más importantes que afectan a las sociedades actuales, como los movimientos de personas y bienes, la globalización y el acercamiento no sólo geográfico, sino también cultural.

La aviación comercial es una auténtica industria global. Las compañías aéreas regulares transportan 1.600 millones de pasajeros al año, el equivalente a todos los habitantes del continente americano, Europa y África, y las cifras se vienen duplicando cada 10 años. Y el 40 por ciento del comercio mundial se mueve por avión.

Pues bien, ese medio de transporte, imprescindible e inseparable de nuestra manera de vivir y entender el mundo en la actualidad, está atravesando zona de turbulencias. Ciertamente, no está en cuestión ni su importancia ni su futuro como tal, lo que está en cuestión es el modelo, sobre todo la dificultad para adaptarse a los ciclos bajos de la economía. No hay cambios inminentes en el diseño de los aviones y la forma de operarlos; lo más novedoso, el Airbus A380, es básicamente un asunto de tamaño; no hay ninguna revolución a la vista en la apariencia de los aeropuertos o en los sistemas de control; el combustible, aunque cada vez más caro, sigue siendo el mismo; y los clientes serán más, pero no distintos, pues el avión ya ha conseguido penetrar en todos los ámbitos de la sociedad. Lo que parece que está cambiando son las

empresas y su forma de entender el negocio. Y lo que ojalá cambie son los problemas estructurales de este negocio, tanto intrínsecos como del entorno.

¿Qué ha pasado en los últimos meses en el transporte aéreo mundial para intuir que estamos ante cambios relevantes, y que el seísmo actual, en el fondo, nos ofrece una inmejorable oportunidad para afrontar y corregir viejos y nuevos problemas del sector. ?

El 11 de septiembre de 2001 es la fecha de referencia que precipitó y agravó una situación que se veía venir, con problemas de sobrecapacidad y de incremento de costes. Ahora bien, a partir de entonces a esos problemas, tradicionales y típicos en momentos de ciclo bajo en la economía, se sumaron otros nuevos que están provocando cambios esenciales en la industria, con nuevos retos como la seguridad, tanto en su variante de mayores costes como inconvenientes para el cliente, especialmente el más rentable, el de negocios; el incremento de los costes de seguros; la desaparición y quiebra de compañías que hasta ahora parecían sólidas; sin ir más lejos, American Airlines, la primera compañía del mundo, acaba de anunciar unas pérdidas de 3.500 millones de dólares, equivalente a más del 70 por ciento de los ingresos de Iberia; y la irrupción de nuevas compañías aéreas que han sabido salvar la crisis con relativa comodidad, y que de alguna manera están sacando a la luz nuevas maneras de hacer negocio y contagiando al conjunto del sector.

La crisis que se arrastra desde entonces ha tenido un coste sin precedentes. Voy a enumerar algunas cifras hechas públicas por distintas asociaciones del sector como la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) y las asociaciones europea y americana, para que tengan una idea de la dimensión de la misma. Les adelanto que, pese a la impresión un tanto catastrofista que se transmite con esas cifras, soy optimista ante el futuro de esta industria; estamos ante un negocio con un gran mercado donde crecer, con una tremenda proyección de futuro y potencial de expansión. Y además, hay varios ejemplos de aerolíneas que, en las peores circunstancias, han sabido seguir dando beneficios, como es el caso de Iberia. Pero ser conscientes de la gravedad de los meses pasados y de las razones que lo provocaron es lo que permitirá al conjunto de compañías, y también a los demás protagonistas del sector, el tomar las medidas necesarias para que esta industria resurja perfectamente saneada, y tal vez habiendo corregido algunos de los problemas estructurales que arrastra desde hace décadas.

En 2001 las compañías aéreas agrupadas en IATA, es decir 270 compañías de 143 países, perdieron 18.000 millones de dólares; se estima que habrán perdido otros 14.000 millones en 2002, de los cuales dos terceras partes sólo en el mercado interno norteamericano, que es el que más se ha resentido por la situación actual.

Como las cifras por sí solas tienen poco significado si no van acompañadas de referencias conocidas, quiero darles alguna: Es la primera vez desde la segunda guerra mundial que el conjunto de la industria pierde durante dos años consecutivos. Y las pérdidas de estos dos años ¡son mayores que los beneficios obtenidos por toda la industria del transporte aéreo desde 1945!.

Comprenderán ahora porqué resalté al principio el mérito de quienes hacen de esta industria un negocio.

Tras la segunda guerra mundial, que es cuando el transporte aéreo comenzó a ser algo más que una aventura, el tráfico aéreo ha ido creciendo a un ritmo de un 5 por ciento anual de media, y las últimas cifras ya apuntaban a que se duplicaría cada diez años (cifras que volverán, sin duda). Pues bien, en 2001 cayó un 5 por ciento, y en 2002 ha vuelto a retroceder, un 2,5 por ciento.

En términos de empleo, la situación es más impactante, no sólo por los números sino por lo que social y humanamente representan. El conjunto del sector aeronáutico ha perdido más de 400.000 empleos en todo el mundo en los últimos 15 meses, de los cuales la mitad, el equivalente al 17 por ciento de la plantilla, ha sido en compañías aéreas, especialmente en Estados Unidos, y el resto en fabricantes e industria auxiliar.

El coste global de las primas de seguro que pagan las líneas aéreas alcanza los 5.000 millones de dólares, frente a 1.700 millones solo antes del 11 de septiembre. El problema de los seguros no ha sido sólo económico: la negativa inicial de las compañías de seguros a cubrir riesgos de guerra y terrorismo puso en riesgo la continuidad de los vuelos y de las propias compañías. Y hoy, se dan situaciones de clara discriminación entre países y competencia desleal entre empresas. Hay compañías aéreas, entre las que se encuentra Iberia, que hemos negociado acuerdos de cobertura a precios de mercado, beneficiosos para nosotros pero, también es verdad, mucho más elevados que antes del 11 de septiembre. Sin embargo, en Estados Unidos es el propio gobierno el que avala a las compañías, que tiene que pagar un coste claramente inferior. Nuestra empresa, por ejemplo, gasta en seguros un 800 por ciento más que antes del 11 de septiembre.

Más consecuencias. Todos los procedimientos de seguridad se han revisado y cambiado, lo que ha supuesto nuevos gastos y nuevas molestias para los clientes. El conjunto de líneas aéreas ha pagado más de 3.000 millones de dólares adicionales en 2002 por el incremento de la seguridad. Entre otras medidas, se han tenido que reforzar las puertas de las cabinas, contratar más personal de seguridad e incorporar nuevos controles. Por otro lado, las compañías aéreas estadounidenses estiman que han perdido 2.500 millones de dólares de negocio por la aversión de los pasajeros a las nuevas medidas, que muchos consideran abusivas, y su opción por medios de transporte alternativos.

La evolución de las compañías aéreas en Bolsa, salvo notorias excepciones entre las que se encuentra Iberia, ha ido pareja con sus resultados, y de momento en 2003 continúa la misma tendencia. Así, las principales compañías europeas han sufrido una caída media en bolsa del 20 por ciento el año pasado, mientras que las norteamericanas han caído como media un 45 por ciento. En ambos casos hay que recordar que partían de situaciones ya excepcionalmente bajas tras el 11 de septiembre. Un paréntesis para señalar lo que probablemente ya conocen, que Iberia es la única compañía aérea que logró revalorizarse en Bolsa el año pasado, un 28 por ciento. Nuestra

compañía, por ejemplo, tiene una capitalización bursátil superior a la de American Airlines, Continental Airlines, United Airlines y US Airways juntas.

¿Quién iba a decir hace tres años que Swissair habría desaparecido, o que United Airlines, la segunda línea aérea del mundo, seguía operativa gracias a las leyes norteamericanas que protegen a las empresas en quiebra?. En los últimos meses también Ansett, la japonesa JAS, TWA y Sabena han desaparecido –y no serán las últimas – y US Airways acompaña a United Airlines en esa situación especial que es el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras.

En resumen, que hemos atravesado una situación única y esperemos que irrepetible, que ha provocado cambios importantes en nuestro negocio: Se han alcanzado cifras récord de pérdidas; la caída de la demanda es una de las mayores de la historia, y en determinados momentos y rutas se han alcanzado cifras que difícilmente se repetirán, como el 30 por ciento de caída media entre Europa y Estados Unidos los últimos meses del año; compañías emblemáticas han desaparecido o están en quiebra; cientos de miles de personas han perdido su empleo; se han tenido que revisar y modificar todos los procedimientos de seguridad, entorpeciendo unos procesos que de antemano ya requerían mayor simplicidad; la actitud de las compañías de seguros, eliminando las coberturas para casos de guerra y terrorismo, ha puesto en riesgo la propia continuidad de los vuelos; al mismo tiempo, el coste de los seguros normales se ha encarecido en proporciones difícilmente imaginables antes del 11-S; cientos de aviones se han aparcado; empresas de *leasing* y fabricantes de aviones han tenido que ajustar su producción a un mercado en recesión; han surgido nuevos modelos de negocio que se instalan con aparente éxito, y las compañías tradicionales tienen que cuestionarse enteramente su estrategia y sus proyectos de futuro para asegurarse su supervivencia.

Esta ha sido la primera gran crisis que hemos tenido que afrontar las compañías aéreas europeas tras la liberalización del transporte aéreo, que tuvo lugar a partir de 1993, y tras la privatización, total o parcial, de muchas. Por tanto, se está poniendo a prueba nuestra capacidad de reacción y recuperación en un entorno nuevo, no sólo de plena competencia sino en el que los Estados, sean o no accionistas, ya no puede acudir en nuestra ayuda para cubrir pérdidas. Y se ha hecho realidad una amenaza que hasta hace poco parecía inconcebible, que se creía más teórica que real: la desaparición de compañías de bandera, como las citadas Swissair o Sabena.

En Estados Unidos la desregulación se había producido 10 años antes que en Europa; y en teoría, insisto en teoría, las compañías de aquel país deberían haber tenido la ventaja de la experiencia para afrontar la crisis con éxito, además de disponer de un mercado en general mucho más flexible que en Europa. La realidad es que su situación es la peor de todas y sigue sin tener visos de salida airosa en el corto plazo.

Sobre el papel, todo el sector ha reaccionado de forma similar, anunciando reducción de capacidad, ahorro de costes y reducción de plantilla. La realidad es que ni todos hicieron lo que anunciaron ni a la velocidad que la gravedad de los hechos requería.

Con mayor o menor éxito, todas las aerolíneas han tenido que hacer fuertes sacrificios para sobrevivir a estos momentos de recesión. Algunas, como Air France o Iberia, con éxito inmediato. Otras compañías europeas, que implantaron las medidas más tarde, empiezan a ver los resultados ahora, y 2003 demostrará si han acertado o no. Y salvo alguna excepción, las compañías americanas siguen anunciando pérdidas multimillonarias y sumidas en el desconcierto.

La recuperación está siendo en general más lenta de lo que inicialmente se preveía, y todavía más en Estados Unidos que en Europa, y eso pese a que el Gobierno norteamericano ha dado un respaldo financiero y un apoyo a las compañías de ese país que no ha tenido correspondencia en los gobiernos europeos y que ha generado una situación de cierta competencia desleal a ambos lados del Atlántico. Así por ejemplo, el gobierno norteamericano destinó 15.000 millones de dólares a las compañías de aquel país, entre ayudas directas y garantías a créditos; y al mismo tiempo las leyes norteamericanas les conceden total cobertura para casos de guerra a una décima parte del coste de mercado; el capítulo 11 de la Ley de Quiebras, al que están acogidas en la actualidad tanto United Airlines como US Airways, les permite seguir operando protegidas de los acreedores, al tiempo que reestructuran sus finanzas.

Pese a esas ventajas, y según las cifras adelantadas por la Asociación de Transporte Aéreo (ATA), que me temo ya se han quedado cortas, las compañías de Estados Unidos habrían perdido 9.500 millones de dólares en 2002, siete mil de los cuales dentro del mercado interior, y 3.200 sólo una de esas compañías, United Airlines; precisamente, una de las razones de la quiebra de esta compañía son sus elevados costes laborales y la imposibilidad de cerrar acuerdos con algunos colectivos para reducirlos; por su parte American Airlines acaba de anunciar también, como les dije antes, unas pérdidas récord de 3.500 millones de dólares. Mientras, en Europa la tendencia parece menos preocupante, salvo que una nueva guerra o conflicto vuelva a alterarla.

La principal diferencia entre ambos mercados, aparte de que el 11-S tuvo un impacto económico y emocional mucho mayor en Estados Unidos que en cualquier otro lugar del mundo, es que el proceso de ahorro y reducción de costes, así como la reducción de capacidad, procesos en los que Iberia ha marcado la pauta, han sido más rápidos e intensos en Europa que en Estados Unidos. Hoy, se estima que en aquel país hay todavía un 25 por ciento de sobrecapacidad.

En toda esta confusa situación, lo que ha quedado meridianamente claro es que la política de ahorro de costes ha sido y será clave para superar la situación actual. Aunque nadie desea una recesión ni una crisis, lo cierto es que las adversidades pueden y deben convertirse en una oportunidad, porque es en esos momentos cuando se ven con mayor claridad los errores, propios y ajenos, y también los aciertos; la necesidad obliga a cambiar hábitos y procedimientos obsoletos o ineficientes. La crisis que sufrió el sector aéreo tras la guerra del golfo, enseñó a las compañías aéreas que en un mercado

desregulado no se podía mantener la misma oferta cuando caía la demanda, porque la tendencia natural en esos casos es entrar en una guerra de precios para llenar los aviones a toda costa, pero sobre todo, a costa de los resultados. Ahora, tras el 11 de septiembre, sabemos que reducir la oferta no basta, hay que reducir costes para compensar la pérdida de ingresos, y para ello hay que tener una estructura flexible, que lo facilite, disponer de planes de contingencia diseñados de antemano y medios para aplicarlos con rigor. Las operadoras de bajo coste, de las que tanto se habla en la actualidad, son el ejemplo palpable de que en momentos de caída de la demanda los costes son la clave, esa es su gran ventaja competitiva, y han sabido aprovechar la coyuntura actual para ganar notoriedad y hacerse con un hueco del mercado.

Pero también es el momento de constatar que hay otros factores que juegan en esta industria, distintos de las compañías aéreas, que viven al margen de las leyes del mercado y de las tendencias de la economía mundial, y que por tanto no contribuyen a mejorar la eficiencia de la industria sino todo lo contrario, la distorsionan. Me refiero, y sobre ello me detendré más adelante, a los monopolios en el resto de la cadena de producción, y a leyes y regulaciones obsoletas que no encajan dentro del proceso de globalización mundial.

Volviendo a la situación actual y a las perspectivas de recuperación del tráfico, a principios del año pasado se decía que la recuperación llegaría en el segundo semestre. Después se habló ya del año 2003. IATA estima que el tráfico de pasajeros crecerá este año un 6,4 por ciento, y una media del 3,3 por ciento hasta 2006. Sin embargo, esas previsiones están condicionadas por la evolución de acontecimientos incontrolables para el sector. Estamos a 27 de enero, fecha que durante semanas se ha barajado como la del posible inicio de la guerra en Irak. En estos momentos, la palabra más utilizada por empresarios, analistas y medios de comunicación para describir el panorama actual y del futuro inmediato es incertidumbre, y no sólo para nuestro sector sino para el conjunto de la economía mundial. Hoy, la única certeza es que el mundo está en crisis.

La amenaza de guerra en el Golfo, así como la inestabilidad de Venezuela, están creando fuertes tensiones al alza del petróleo. Las compañías aéreas gastamos cerca de 40.000 millones de dólares al año en queroseno. Una simple subida de un centavo de dólar por galón equivale a 600 millones de dólares adicionales de gasto al año para esta industria. En el caso de Iberia, gracias a los niveles de coberturas contratadas, tenemos el 80 por ciento de nuestro consumo referenciado el primer semestre a precios iguales o inferiores a 26 dólares/barril, por tanto notablemente por debajo de los precios actuales.

Las locomotoras de la economía mundial siguen renqueantes. Estados Unidos por un lado y Alemania por otro continúan estancadas y en riesgo de recesión. Esto está provocando una pérdida de confianza en familias y empresas que se traduce en una baja demanda, especialmente por parte de las empresas que suelen ser los mejores clientes. En Estados Unidos, por ejemplo, pasajeros de negocios se están pasando a las compañías de tarifas baratas y mínimo nivel de servicio, obligando a las tradicionales a reducir y cambiar las condiciones de las tarifas para este tipo de cliente, y entrando de nuevo en el círculo de verse

obligadas a seguir reduciendo costes e incrementando la productividad para poder hacerlas frente.

En este entorno de crisis y cambio, cada empresa se ve obligada a elegir una estrategia, con el riesgo de desaparecer si no acierta. Como les decía antes, las compañías de bajo coste, que por cierto apenas representan el 5 por ciento del mercado en Europa, han aprovechado la confusión actual para hacerse notar y atraer clientes. Y las tradicionales se han visto obligadas a revisar su modelo de negocio.

Entre aquéllas habrá historias de éxitos y de fracasos, como en cualquier negocio. Lo que sí están provocando es el replanteamiento general de distintos aspectos del negocio por parte de la industria, aspectos como la comercialización, el modelo de servicio a bordo, la manera de operar, la mayor productividad y la distinción entre lo esencial y lo accesorio.

Estas compañías tienen un papel que jugar en este nuevo panorama, y sin duda han servido de estímulo para empujar a las demás a cambiar y hacerse más eficientes. Ofrecen precios baratos para clientes que viajan punto a punto, poco preocupados por el servicio, las comodidades y la distancia entre el aeropuerto y la ciudad. En realidad, lo mismo que las compañías chárter, de las que en realidad son herederas, vienen ofreciendo desde hace más de 30 años, sólo que con mayor flexibilidad. E Iberia ha competido con éxito con las chárter desde el principio –históricamente, las chárter han representado el 80 por ciento del tráfico turístico entre Europa y España-, por lo que no dudo que seguiremos haciéndolo con éxito como hasta ahora.

La ventaja de estas nuevas compañías está en los costes, y en la simplicidad de sus operaciones. Ahora bien, no están libres de riesgos ni su historia está escrita: sus márgenes de beneficio son estrechos, por lo que se erosionan rápidamente ante la menor caída de la demanda; y a medida que pasen los años, crezcan y maduren, sufrirán las presiones hacia arriba de sus costes, se harán también más complejas, y dejarán de ser lo que eran en origen. Las tradicionales con el tiempo también aprenden a competir y les volverán a arrebatar porciones de mercado.

Las compañías de red seguirán siendo, sin duda, las que tengan el mayor peso del mercado. Porque el mercado no se reduce al turista que viaja de Manchester a Alicante o de Dusseldorf a Ibiza, que hoy va en chárter. Mercado es, también y sobre todo, el cliente que quiere viajar de Sevilla a Miami, de Turín a Guatemala, o de Vigo a Viena, y a ése, probablemente lo siga llevando Iberia.

Al principio de mi intervención, si recuerdan, aludía a un posible cambio de modelo en el transporte aéreo. No estaba anunciando una conversión en masa hacia la fórmula de bajo coste, en absoluto. Pretender reducir un negocio tan complejo y enriquecedor como éste a sólo una de sus variantes, y además la más simple, equivaldría a un empobrecimiento que no se justifica. Me estaba refiriendo a la revisión en profundidad del modelo de negocio tradicional para hacerlo más adaptable a los cambios y a los ciclos, donde serán prioritarios

aspectos como la flexibilidad en los costes, las relaciones más equilibradas con proveedores e intermediarios, nuevos modelos de servicio al cliente basados en la segmentación, un alcance y una visión global, y sobre todo situar al cliente, la rentabilidad del negocio y la remuneración de sus accionistas a la cabeza de las prioridades; el cliente elegirá el producto que desea y el precio que quiere pagar por él.

Ahora bien, el debate actual sobre compañías de bajos costes, precio del petróleo, controles de equipajes y personas, etc., no nos puede distraer de otros problemas que no son nuevos, ni están resueltos. Y que no me cansaré de repetir.

Se trata, entre otros, de los problemas de las infraestructuras; de los costes de los servicios y productos facilitados por terceros; de las dificultades para la consolidación del sector; y de la crónica falta de flexibilidad y baja rentabilidad, entre otros.

Con el paréntesis de la crisis actual hemos dejado de hablar de la falta de infraestructuras adecuadas en Europa. El que no se hable de un problema no significa que se haya resuelto. Me siento obligado a repetir lo mismo que dije aquí hace tres años: seguimos con un espacio aéreo fragmentado, con sistemas de control del espacio aéreo distintos e incompatibles, lo que deriva en ineficiencias y falta de capacidad para atender la demanda. Estas deficiencias están ahora en parte camufladas, pues la reducción general de vuelos ha liberado capacidad. Ahora bien, cuando comencemos a crecer, que algunas compañías ya lo estamos haciendo, estas insuficiencias volverán a salir. Históricamente, las inversiones en infraestructuras han ido por detrás de la demanda, cuando deberían adelantarse a ella, y eso que, contrariamente al resto de medios de transporte, somos las propias compañías aéreas las que subvencionamos las infraestructuras mediante el pago de todo tipo de tasas.

Se tiene que aprovechar este bache para impulsar las tareas pendientes, como el cielo único, trasladando al espacio aéreo una unidad y eliminación de fronteras que lleva años implantada en tierra. La racionalización de dicho espacio permitirá disponer de mayor capacidad, y de esa capacidad no sólo nos beneficiamos las aerolíneas, se benefician sobre todo los clientes, con más oferta, mejores precios y menos retrasos.

Por otro lado, muchos aeropuertos están saturados y con dificultades para su ampliación, lo que limita el crecimiento del sector. No es el caso de España, donde afortunadamente las autoridades han decidido apostar fuerte por la ampliación de los principales aeropuertos, Madrid y Barcelona. Pero el futuro del transporte aéreo no depende de desarrollos aislados, sino de la evolución del conjunto de la red. Hace tres años, en mi primera intervención en este Club, recuerdo haber planteado que era absolutamente necesaria la ampliación de Barajas al máximo de sus posibilidades. Hoy, me congratulo de que esa petición sea una realidad.

Comprendo, y comparto, las preocupaciones medioambientales de quienes viven en el entorno de los aeroportuarios, pero también hay que decir que el



propio sector está poniendo medidas. Así, los aviones de hoy en día son un 75 por ciento más silenciosos que hace 20 años y se espera que esa progresión continúe y el nivel de ruidos se reduzca otro 50 por ciento en los próximos 10 años.

No se puede separar el futuro del transporte aéreo del crecimiento en Europa de las redes ferroviarias de alta velocidad y de la necesaria intermodalidad entre ambas redes. E intermodalidad exige, en primer lugar, que los trenes de alta velocidad lleguen a los aeropuertos. Pero con eso no basta, para que se traduzca en una auténtica mejora del servicio y de las oportunidades para los usuarios, debemos hacer un esfuerzo para integrar servicios: información conjunta, billetes combinados e intercambiables, fáciles transferencias de personas y equipajes de una red a otra; coordinación de horarios; entre otras. Se trata de trasladar a la relación tren-avión todos los avances en información, distribución e interconexión ya existentes entre compañías aéreas. Hoy, probablemente resulte relativamente más sencillo viajar de Murcia a Puerto Montt, en el Sur de Chile, que de Huelva a Logroño. En el primer caso, basta una llamada telefónica para, en segundos, tener completo el recorrido, la reserva y la compra. Después, un único billete y una facturación desde el principio hasta el final. Por favor, imaginen el segundo de los casos.

Al principio de mi intervención les ofrecí los datos de pérdidas económicas de las compañías aéreas y su negativa evolución en Bolsa. Según un estudio publicado por Airlines Business relativo a los años 2000 y 2001, el margen operativo de las 150 principales compañías aéreas del mundo fue de un 4,8 por ciento. Pues bien, el margen de los fabricantes alcanzó el 11,8 por ciento; el de los sistemas de reservas un 14,7 por ciento; el de los principales proveedores de control de tráfico aéreo un 23,4 por ciento; y el de los aeropuertos un 27,6 por ciento. Si nos centramos sólo en el año 2001, las compañías aéreas tuvieron un margen negativo de 4,2 por ciento, mientras que los 50 principales aeropuertos tuvieron un margen positivo de un 11 por ciento. Según el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), el EBITDA de los aeropuertos el año 2000 fue de un 34 por ciento, y una cifra ligeramente inferior en 2001. Para estar el sector sufriendo la mayor crisis de la historia, a los demás "jugadores" no les va tan mal en este partido.

Lo que esas cifras reflejan es una realidad que se ha convertido en uno de los problemas más serios del transporte aéreo y sobre el que las compañías aéreas poco margen de maniobra tenemos: la falta de competencia en el resto de la cadena.

En las últimas décadas, los principales mercados aéreos (Estados Unidos y Europa) se han liberalizado y se han puesto en marcha políticas que estimulan la competencia. En Europa, donde ese proceso se completó hace 10 años, las tradicionales compañías de bandera se han privatizado y se han adaptado a una situación nueva; han mejorado su eficiencia económica, han reducido notablemente las tarifas y mejorado el servicio, adaptándolo a los requerimientos de los clientes. Si exceptuamos momentos puntuales como los relatados al principio de mi intervención, la respuesta ha sido clara, el transporte aéreo en Europa ha crecido por encima de la economía.

Sin embargo, hay problemas estructurales que se repiten; las compañías aéreas en mercados liberalizados no generan suficientes beneficios para cubrir sus costes de capital. Sus márgenes netos son muy bajos para los estándares comerciales. Una de las razones que contribuyen a esta situación es que, mientras el mercado aéreo se ha liberalizado y se ha favorecido la competencia, no ha sucedido lo mismo con los proveedores de productos y servicios.

Muchas industrias proveedoras de productos, como fabricantes y empresas de leasing de aviones, sistemas globales de distribución o empresas de catering, son en muchos mercados duopolios o un número reducido.

En otros casos, como aeropuertos o control de tráfico aéreo, y hablo en general, son monopolios naturales que tienen poca motivación para dar un servicio eficiente o mantener los precios bajos, porque en realidad los traspasan directamente a las compañías aéreas y clientes. Y por otro lado, la estructura laboral en el sector permite a grupos pequeños de trabajadores ejercer una presión excesiva, por no decir un chantaje, y conseguir unos salarios desproporcionadamente altos, además de tener gran capacidad de alterar el servicio con poco coste para ellos.

El conjunto de líneas aéreas mundiales paga anualmente 40.000 millones de dólares por el uso de aeropuertos y navegación aérea, cerca del 10 por ciento de sus costes operativos. En el caso de Iberia, pagaremos este año más de 420 millones de euros por ese concepto.

Las compañías aéreas tenemos el derecho, y tal vez también el deber, de exigir a los proveedores de servicios que actúan en monopolio o duopolio que hagan el mismo ejercicio de ahorro de costes y mejora de la productividad y la eficiencia que practicamos los demás, para conseguir un sector equilibrado y con posibilidades de progresar para todos.

Hasta ahora he mencionado algunos viejos asuntos pendientes del sector; últimamente han surgido otros nuevos, como la seguridad o la política de cielos abiertos entre Europa y Estados Unidos, que requieren un esfuerzo conjunto del sector y de los responsables políticos.

Y así, una vez recuperada la confianza del cliente en la seguridad de viajar en avión, se trata ahora de hacerla compatible con los atributos que han caracterizado al transporte aéreo desde siempre, como son rapidez y comodidad.

En Europa siempre habíamos envidiado la simplicidad con que se abordaba un avión en Estados Unidos. “Como coger el autobús”, decíamos. Desafortunadamente aquella ventaja ha desaparecido. Bien es cierto que, hoy, viajar en avión es más seguro que nunca. Pero tenemos que conseguir que sea también tan sencillo como siempre, o mucho más, buscando la mayor compatibilidad posible entre seguridad y comodidad, y además a un precio razonable para compañías y clientes.

Esa responsabilidad, sin embargo, no puede recaer exclusivamente en las compañías aéreas. Los aeropuertos, y sobre todo los Estados, tienen que compartir ese compromiso. Las compañías aéreas nos hemos caracterizado siempre por estar en vanguardia, por trasladar cualquier avance tecnológico a nuestro negocio. Somos pioneras por naturaleza. Así ha sido y seguirá siendo, también en todas las medidas que permitan que nuestro medio de transporte siga siendo el más seguro y eficaz. Ahora bien, no debe ocultarse que las amenazas actuales no son contra las aerolíneas, sino contra los ciudadanos, contra los Estados. Las compañías aéreas no podemos sufragar riesgos de Estado. Hay que limitar la responsabilidad económica de las aerolíneas a un nivel razonable, aunque siempre aportaremos toda nuestra colaboración y *know how* al servicio de los clientes. Prueba de ello es que desde organizaciones como IATA se está apostando por una solución global para mejorar la identificación de los clientes y acelerar los trámites de seguridad en los aeropuertos.

La política exterior europea en materia de aviación es otro de los asuntos de nueva preocupación para el sector, tras la sentencia del Tribunal de Luxemburgo sobre los acuerdos de cielos abiertos que Estados Unidos estaba firmando con distintos países europeos. Dicho tribunal declaró inválidas las cláusulas de libre acceso al mercado que marginaban a otras compañías aéreas europeas. Al tratarse de un mercado único, el tribunal entendió que cualquier acuerdo firmado por un país que otorgaba unos derechos a las compañías aéreas de ese país (por ejemplo, en el caso de Holanda, el libre acceso desde cualquier aeropuerto holandés a cualquier aeropuerto de Estados Unidos), debería hacerse extensivo a todas las compañías de la Unión Europea. Es decir, que Iberia, o Air France, también pudieran volar desde Amsterdam a cualquier aeropuerto de Estados Unidos. Como pueden imaginar, se trata de un cambio radical en las relaciones entre ambos lados del Atlántico, con gran trascendencia si tenemos en cuenta que juntos representan el 65 por ciento del mercado mundial en términos de pasajeros transportados.

Por todo lo anterior, la Comisión Europea está necesitando un mandato para negociar un proyecto de "Transatlantic Common Aviation Policy", un auténtico acuerdo de cielos abiertos entre Estados Unidos y Europa, con acceso ilimitado para cualquier compañía de ambos lados. Un acuerdo de este tipo no sólo exige establecer un espacio abierto y competitivo, sino que converjan también normas operativas y medidas de seguridad, sin imposiciones unilaterales de ninguna parte sobre otra.

En el caso de Iberia, por otro lado, deseamos que esa futura negociación no nos impida profundizar nuestros acuerdos bilaterales y por tanto nos sitúe en una posición de desventaja frente a otros países que avanzaron más rápido en los acuerdos con Estados Unidos.

Se darán cuenta de que en el tiempo que llevo leyendo sólo me he ocupado de los problemas. No me gustaría que se llevaran una falsa impresión. Este es un sector en continuo cambio, con nuevas exigencias y competidores cada día;

por tanto, incluso cuando los resultados acompañan como es el caso de Iberia, no se puede perder la perspectiva de lo que está pendiente.

Sin embargo, sí quiero detenerme en lo que es y representa hoy Iberia en ese panorama mundial un tanto alterado, teniendo en cuenta su importancia para el desarrollo, por ejemplo, de una industria, como el turismo que en nuestro caso es la primera del país y a las puertas de una feria internacional como es Fitur que este año batirá todos los record de asistencia.

Hace ahora tres años, en este mismo foro, me dirigía a ustedes en una conferencia con el título: Iberia, nueva era. En ella les adelantaba los que iban a ser objetivos básicos del plan director para el periodo 2000-2003. Desde entonces, al igual que previamente a esta fecha, todos los objetivos que nos hemos marcado se han ido cumpliendo. La privatización, la renovación de la flota, el ahorro de gastos, el incremento de presencia y cuota en los mercados estratégicos, el liderazgo en las rutas Europa-América Latina, una mejor utilización de la flota, el desarrollo de las alianzas estratégicas. Y, en el fondo de todo ello, la rentabilidad. A lo largo de todo este periodo, especialmente en los críticos 2001 y 2002, Iberia ha sido capaz de obtener beneficios y al mismo tiempo aumentar su posición de caja, con un alcance que posiblemente no tenga parangón en el sector, consolidando su capacidad de generar beneficios no sólo en épocas de bonanza económica sino también en épocas de recesión o crisis.

No puedo entrar en detalles de los resultados finales del ejercicio pasado puesto que todavía no se han comunicado a la CNMV, que lo haremos este viernes, pero sí puedo adelantar que son históricos, y que nuestro plan para afrontar la crisis ha resultado, un año más, todo un éxito. Pese a la reducción de la oferta, al estancamiento de la demanda, a la entrada de nuevos operadores y a las guerras de precios, Iberia ha conseguido mantener sus ingresos estables y ha logrado una exitosa reducción de gastos. Un año más, y éste es el séptimo consecutivo, Iberia no sólo cumple sus objetivos y ofrece beneficios, sino que supera todas sus previsiones. No creo que haya muchas compañías aéreas que puedan afirmar lo mismo.

Los datos que les aporté al principio de esta intervención sobre los efectos de la crisis actual en el sector les permitirán valorar más acertadamente lo que significa lo logrado por Iberia y sus trabajadores. Este es, por tanto, un sector con futuro. Como en todas las épocas de recesión hay empresas que resultan ganadoras y otras perdedoras. Hoy por hoy, Iberia puede decir que ha sabido prepararse adecuadamente para salir fortalecida de esta crisis.

Si tuviera que describir el ejercicio pasado con los hechos más relevantes, destacaría, en primer lugar, la reducción de capacidad, de un 11,3 por ciento sobre el plan director y de un 5,2 por ciento sobre el año anterior; una reducción que se ha acompañado por una importante reducción de gastos, mientras que los ingresos se han mantenido estables. En un sector tradicionalmente rígido como el transporte aéreo, la posibilidad de reducir capacidad, acompañada de la reducción de gastos a ella ligada, es una de las medidas de mayor trascendencia a la hora de superar los ciclos bajos de la

economía sin entrar en una política suicida, como es el pretender llenar los aviones a cualquier precio. Gracias a este ajuste de la oferta hemos incrementado la ocupación de los vuelos en todos nuestros mercados: 1,1 puntos en España, 2,1 en Europa y 2,9 puntos en la red intercontinental, logrando unos ratios casi históricos y, al mismo tiempo, hemos conseguido un fuerte crecimiento de los ingresos unitarios.

Otros elementos importantes del pasado ejercicio han sido el incremento de cuota en todos los mercados estratégicos; o el cumplimiento del Expediente de Regulación de Empleo, y con él la salida de la empresa de un 10 por ciento de la plantilla. Este expediente, con un coste de 240 millones de euros ya provisionados a diciembre de 2001, se estima que permitirá un ahorro anual de 124 millones de euros.

En el ámbito de los gastos, Iberia diseñó sendos planes de reducción tanto comerciales como generales. Entre los primeros, se han puesto en marcha 900 programas con ahorros identificados que superan el objetivo de 54 millones de euros, objetivo que se vuelve a repetir este ejercicio. Por último, la utilización de la flota se ha situado en 8,8 horas, un 3,9 por ciento más que el año anterior. Pese a la situación de crisis y gracias al wet lease, los pilotos de Iberia son probablemente los únicos que habiendo reducido la capacidad han volado este año más que el anterior.

Paralelamente a la aplicación del plan anticrisis, en Iberia hemos estado trabajado en el diseño de un plan director para el periodo 2003-2005, que fue aprobado por el Consejo de Administración de la compañía a primeros de diciembre. Una vez superado lo peor de la crisis, las prioridades de este año son crecer de nuevo, aunque haciéndolo con flexibilidad; consolidar la rentabilidad, incrementar la productividad y mejorar el servicio.

En este nuevo plan se fijan las estrategias recogidas que nos tienen que permitir hacer frente no sólo a los retos sino también a las oportunidades del próximo trienio, entre otras, la apertura paulatina de las nuevas pistas en los aeropuertos de Madrid y Barcelona, la Nueva Terminal de Barajas, la entrada de nuevos competidores que traerá la ampliación de los aeropuertos y la puesta en servicio del tren de alta velocidad entre Madrid y Barcelona. Junto a todo ello, debemos realizar nuestros mayores esfuerzos para devolver al transporte aéreo la calidad que, entre las medidas extraordinarias de seguridad, la congestión del espacio aéreo y todos los problemas de los últimos tiempos, ha ido perdiendo.

Este plan director es el tercero desde que dirijo Iberia. Tanto en éste como en los anteriores, los cientos de páginas y documentos que hemos manejado y las muchas horas de trabajo dedicadas a diseñar la estrategia de futuro los hemos tratado de resumir en un decálogo que, les confieso, me gustaría que se convirtiera en el salvapantallas de todos los ordenadores de la empresa. Dicho decálogo representa, de la forma más sintética posible, los objetivos estratégicos de la empresa para el periodo 2003-2005. No teman, no se lo voy a leer, porque al final, casi como los mandamientos, se resumen en cuatro:

- Costes para competir
- Crecer pero con flexibilidad
- Calidad para satisfacer al cliente
- Productividad para ser los mejores

Y estos cuatro en uno: ser rentables y remunerar a los accionistas.

Al final, el éxito de este plan director, como el éxito de los anteriores, va a depender del trabajo de todos y cada uno de los empleados de Iberia.

Muchas gracias