

Entrevista con Alberto Fernández,  
presidente de Construcciones Aeronáuticas S.A. (CASA)

# «La ventaja competitiva de Airbus frente a Boeing es la tecnología»

ANTONIO GONZALEZ-BETES  
Coronel Ingeniero Aeronáutico

Con precisión aeronáutica, a pesar del tráfico en la carretera nacional I, llego al 404 de la Avenida de Aragón donde se encuentran las Oficinas Centrales de Construcciones Aeronáuticas. Paso por los controles de seguridad y me presento en el antedespacho del presidente Alberto Fernández. Saludo a su secretaria, que me hace pasar en pocos minutos al despacho del señor Fernández. Acepto un café, que es una buena manera de comenzar una entrevista, entrevista que le había solicitado para hablar sobre AIRBUS, esa gran desconocida que para él no tiene secretos. No en balde ha estado varios años en la sede central, en Toulouse, como vicepresidente de Compras y Finanzas.

—Si te parece comenzamos la entrevista... ¿En qué año obtuviste el título de ingeniero aeronáutico?

—En el año 1972. 3ª Prmoción del Plan 1964 de la ETSIA.

—¿Cuándo ingresaste en CASA?

—Inmediatamente después de terminar la carrera me incorporé a CASA.

—¿Y en Airbus?

—En 1989. Hacía 19 años que se había creado Airbus y ya tenía una familia de aviones, entre los cuales se encontraba el A320 y su familia, el mayor éxito de Airbus, también estaban naciendo dos nuevos aviones: los A330 y los A340.

—¿Cómo te incorporaste a Airbus?

—Muy simple de explicar. Estuve unos 17 años en CASA; y durante ese periodo pasé por varios departamentos y me pareció una buena idea un cambio para airearme y reciclarme. Afortunadamente, Airbus, ( en adelante AI) a través de su Administrador Gerente, Jean Pierson, me ofreció integrarme

en su equipo. Me pareció muy agradable que me pidieran que fuese a Airbus. Tenía en aquel momento 40 años, una edad magnífica para reciclarme y decidí aceptar la propuesta.

## ALBERTO FERNÁNDEZ

Presidente de  
Construcciones Aeronáuticas, S.A.

Nació el 1 de abril de 1949 en Madrid. Estudió el bachillerato en Madrid y después de terminado, ingresó en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos, obteniendo el título correspondiente en 1971. Ha atendido varios cursos de la Escuela de Organización Industrial, un curso de Compras en EE.UU. y seminarios en EE.UU. y Madrid. Titulado de la IFSE en dirección (1984-1985). Comenzó su carrera profesional en Northrop, ingresando en CASA en 1973. Desde 1975 a 1989 ocupó diversos cargos directivos, entre ellos Director de Programas, de Compras, de Aviones y Finanzas. Miembro del Consejo Ejecutivo de Airbus desde 1985 a 1989. En 1989 fue nombrado Vicepresidente de Administración, Compras y Finanzas en Airbus Industrie, donde permaneció hasta 1997. Fue nombrado Presidente de CASA el 17 de julio de 1997 por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, (SEPI) a la cual pertenece CASA. Ha pertenecido como miembro de varios Consejos de Administración desde 1989 a 1997. Es actualmente también presidente de AFARMADE.

—¿Habías tenido contactos previos con Airbus?

—Efectivamente, ya que pertenecía a su Comité Ejecutivo, representando a CASA, por tanto ya me conocían. Dicho Comité está formado por los so-

cios: España, Alemania, Inglaterra y Francia, y es el que dirige el día a día de AI. Era miembro de ese Comité por parte de uno de los socios, CASA; por tanto no era ningún desconocido del personal de AI y es a través de ese conocimiento, entiendo, el que Pierson me ofreciese trabajar en Toulouse.

—¿Cómo fue tu entrada en AI? ¿Cómo fue tu integración y la de tu familia?

—No tuve ningún problema en la integración, ni a nivel personal, ni familiar y —añade— ni a nivel de idioma. En AI todo el mundo se comunica en inglés. Era fluente en inglés —y lo sigo siendo— y por tanto en AI si hablas bien el inglés no puedes tener problemas de comunicación y te integras bien. Una vez en Toulouse aprendí el francés, pero desde el punto de vista del trabajo el idioma oficial es el inglés. En Toulouse tampoco tuvimos mi familia y yo problemas especiales.

—¿Qué puesto ocupaste en AI?

—Vicepresidente de Administración, Compras y Finanzas.

—¿Era continuación de tu trabajo en CASA?

—En CASA ejercí de Director de Compras y Director de Material; por tanto en Compras tenía bastante experiencia y prácticamente no tuve problemas en desempeñar el puesto en Toulouse. En el tema financiero tenía menos experiencia, me cogía de nuevo, así que aprendí bastante.

—Tengo entendido que como socio de AI, España- CASA, participa en AI con un 4,2 por ciento y esa cifra lleva años inamovible. ¿Cómo se fijó ese porcentaje?. ¿No le interesa a España tener una mayor participación?







—España —contesto a la primera pregunta— entró en AI, no por un gesto genial, en todos estos temas hay que reconocer que la suerte es fundamental. España —digo— entró en AI como una compensación de la adquisición por Iberia de aviones Airbus A300 B4. Iberia adquirió esos aviones y España pidió una contrapartida industrial. AI que deseaba envolver a España como socio y crear un núcleo crítico a nivel europeo dijo que se podía obtener la compensación por medio de la fabricación de los estabilizadores horizontales y otros elementos de esos aviones y al mismo tiempo ofrecieron una partici-

## «El aprendizaje de cómo se colaboró en el programa Concorde fue fundamental para lo que se hizo posteriormente en Airbus Industrie»

ahora no es posible que España tenga una mayor participación, excepto que alguien venda.

—¿Influyó en ese porcentaje la participación de España en el avión Mercure?

—Todo está muy encadenado desde el punto de vista del aprendizaje, pero en mi opinión ambos temas, el de AI y el del Mercure, no están relacionados. El origen de todo fue el programa CONCORDE, en el cual se estableció la cooperación entre franceses e ingleses

no lo que no había que hacer para colaborar, se aprendieron los errores que había que evitar.

Paralelo a dicho programa la empresa francesa Dassault, privada, independiente, había lanzado el programa del avión bimotor Mercure. Lo hizo en base a unos estudios de mercado que pusieron de manifiesto que existía una demanda para su avión y entonces buscó como subcontratista a CASA. Fue una subcontratación normal, con el único y exclusivo objeto de Dassault de tener colaboración de los subcontratistas. Está por tanto separado de AI.

AI fue una auténtica colaboración que empezó entre franceses y alemanes y que nació paralela al programa Concorde. Hay que poner de manifiesto que en los años sesenta había dos corrientes de opinión: los que propugnaban que el mercado pedía más velocidad y los que sostenían que el mercado pedía aviones con más asientos, avión grande, Airbus. La colaboración Concorde se dedicó al mercado de la velocidad y la colaboración Airbus, franceses y alemanes, se decidió por el avión de muchos asientos y gran radio de acción, el A300.

La historia ha demostrado que fue correcta la decisión de construir un avión comercial bimotor de gran radio de acción, más asientos a menos velocidad. Esa decisión de AI fue mucho mejor que la de los más rápidos. El mercado siempre manda y la decisión de AI fue muy inteligente, ya que el mercado de aviones veloces es muy limitado, es muy pequeño, más pequeño que el de los aviones que pueden transportar muy económicamente a muchos pasajeros.

En AI —repito— se aprendió de los errores con el Concorde, tales como el reparto de trabajo, la duplicación de esfuerzos y todo esto se pudo corregir.

Volviendo al tema del Mercure, que realmente nunca estuvo unido al Concorde ni al Airbus, salvo que fueron programas paralelos, CASA fue subcontratista en el Mercure, como ya



pación en AI. El 4,2 por ciento salió en dicho momento como traducción de la contrapartida por la adquisición de los aviones y de lo que estábamos fabricando, que era el mismo porcentaje.

En cuanto a la segunda cuestión: hay cuatro socios que se reparten la propiedad de AI; los porcentajes no han variado para ninguno de ellos desde su creación. Para cambiar ese porcentaje es necesario que alguien venda parte de su participación y de momento nadie quiere vender en AI. Por tanto por

y todos somos evidentemente conscientes de que tecnológicamente fue un éxito, aunque un tremendo fracaso desde el punto de vista comercial. Sin embargo, el aprendizaje de cómo se colaboró en el programa Concorde, fue fundamental para lo que se hizo posteriormente en AI. El Concorde, aparte de un gran proceso tecnológico nos ense-

«El Concorde, además de un gran proceso tecnológico, nos enseñó las condiciones necesarias para colaborar y los errores que había que evitar»



he dicho pero una cosa es la colaboración entre gobiernos, que era la moda de entonces, y otra cosa fue un programa como el de Dassault, que era una empresa privada que se lanzó por su cuenta a diseñar y fabricar el avión Mercure y que buscó subcontratistas para hacerlo y por eso participó CASA.

—¿Cómo podrías calificar la pertenencia de España a AI?

—España entró en el consorcio Airbus con el convencimiento de que en el futuro la cooperación aeroespacial era el camino que había que seguir y que ningún país podía permitirse el lujo de contar con una empresa de nivel europeo exclusivamente suya. Teníamos que estar presentes para bien o para mal. Era el momento apropiado para subir al tren. Sin duda alguna fue una buena decisión la de entrar en AI en 1971.

Hubo dudas en 1980 pero en los años noventa nadie puede discutir que fue una buena idea incorporarnos. La sensación en España es que estamos entusiasmados de pertenecer a este exclusivo club europeo. Estamos orgullosos de ello y valoramos en mucho esta participación”.

AI ha representado para toda Europa y por tanto para CASA dentro de esa Europa y para los cuatro socios, lo siguiente:

- La única oportunidad que teníamos de competir en el mercado internacional del transporte aéreo de pasajeros. Era evidente que separadamente no podíamos, pero sí, si íbamos juntos. Era una oportunidad que conjuntamente hemos sabido explotar, separadamente ja-



**«Entre las dos corrientes de opinión imperantes en los años sesenta: los que propugnaban un producto con más velocidad y los que se decantaban por un aumento de capacidad, Airbus optó por la fabricación de aviones más capaces y de gran radio de acción»**

más lo hubiésemos conseguido. Aprovechamos una oportunidad de mercado que existía en Europa.

- Los aviones de Airbus siempre han tratado de separarse, por razones de tecnología y eficacia de los de Boeing,

pues la ventaja competitiva de AI es la tecnología. AI ha arrastrado mucho tecnológicamente a CASA y a todos los socios. No hay duda que las empresas de AI se han desarrollado mucho debido a lo que hacen para AI, sin ninguna duda, o sea que ha habido un gran progreso tecnológico para todos los socios, entre los cuales naturalmente se encuentra CASA.

- Durante los primeros veinte años desde la creación de AI, se produjo sobre todo mucha carga de trabajo de desarrollo; básicamente porque hace veinte años las producciones eran muy limitadas. Sin embargo, estábamos en esa fase de desarrollo de toda la familia de aviones y esto fue fundamental para los grupos de proyectos y de ingeniería, porque han sido los que han aguantado el tirón de la clase pionera, ellos han creado la familia de productos:

Evidentemente, desde los años 88 y 89 ha empezado a tener mucha más importancia el nivel de la carga de trabajo de producción, pues realmente es al final de los ochenta cuando AI había ya despegado en producción; AI, entonces, no solamente AI está cargando los grupos de ingeniería, empieza realmente a cargar todas las factorías y llegamos a la situación actual, en la cual AI, es o a su alrededor, depende, yo diría, del 40 por ciento del sector aeroespacial europeo. Por supuesto no hace falta que diga, que los trabajos de proyectos y de ingeniería se alimentan con dinero y evidentemente la venta de los aviones ha permitido que esto ocurriera.





**«En 1971 España entró en el consorcio Airbus con el convencimiento de que en el futuro la cooperación aeroespacial era el camino que había que seguir y que ningún país podía permitirse el lujo de una mantener una empresa de nivel europeo exclusivamente suya»**

—En este momento, nuestra participación en la sociedad AI del 4,2 por ciento, ¿qué ventaja representa?

—Aparte de ser nuestra participación accionarial en la sociedad, como proveedor del consorcio Airbus; depende de los programas, y unas veces representa el 2 por ciento y otras el 10 por ciento, según el reparto o participación en el trabajo. En otras palabras, en el A340-500/600 el estabilizador que fabrica CASA es totalmente nuevo y tenemos una participación que se acerca al 10 por ciento, mientras que en el estabilizador horizontal del A318 no ha cambiado la participación, sigue siendo un uno por ciento. Entonces el 4,2 por ciento es accionarial y en el trabajo la participación depende del reparto del mismo, que a su vez es función de cada programa.

Los socios cobran de AI, como subcontratistas, en base a lo que fabrican y —hay que decirlo— AI contrata con los socios a unos precios que a veces son más apretados que los precios de mercado. Airbus funciona en este aspecto como una empresa normal, vende aviones y con la venta obtiene dinero para pagar a los subcontratistas. La diferencia es que en este caso los subcontratistas son al mismo tiempo socios propietarios.

—Airbus -he leído- quería reformar su estructura comercial y se creó un Comité de los “Cuatro Sabios” para analizar la estructura de AI y comprobar si era la más idónea. ¿Puedes comentar esto?

—AI es una de las organizaciones más dinámicas y evolutivas que uno se puede imaginar y cuando se analiza la historia organizativa de AI es increíble el dinamismo de esa organización. AI es una industria tremendamente dinámica y evolutiva, que debido a la continua competencia y desafío de los socios entre sí, impide que exista ningún tipo de

burocracia realmente afianzada. Existe naturalmente una burocracia que es propia del negocio pero que está continuamente bajo vigilancia. Entonces AI tuvo, por ejemplo, un grupo de hombres sabios en 1988 —creo— y este fue el primer grupo de los últimos diez años.

Existió antes algún otro, pero este únicamente estudió lo que en aquel momento se podía hacer con GIE (AI es un Grupo de Interés Económico) con objeto de mejorar su eficacia. No intentó entrar en una reestructuración de AI, sino en una mejora de las actuaciones y eficacia del GIE. Hizo una recomendaciones que en gran parte se aplicaron y se demostraron muy eficaces.

Después ha existido otro segundo grupo en los diez últimos años, en 1994, que también hizo una serie de recomendaciones que unas se aplicaron y otras no, y últimamente, desde hace dos años, lo que existe es un esfuerzo concertado, no de hombres sabios, sino de los cuatro socios para tratar de cambiar la estructura legal, tendiendo a una reestructuración total, como es cambiar el GIE para convertirse en una empresa comercial, esto es, una empresa separada. Es algo que no tiene que ver con las recomendaciones de los hombres sabios, sencillamente es un cambio del marco legal que llevaría aparejado la incorporación de todos los activos de los socios a esa empresa única. Esto podríamos decir es el colofón evolutivo de AI: cambiar el GIE a una empresa separada, mientras que los hombres sabios que tuvimos lo que trataban era de mejorar el funcionamiento del GIE.

—¿Me puedes decir las cifras de volumen de negocios de CASA con Airbus?

—Puedo dar cifras redondas. El año 1999, AI habrá facturado 15 mil millones de dólares; para CASA representa AI el 35 por ciento de nuestra cifra de negocios y ese porcentaje de hecho es

bastante típico de todos los socios, por eso comenté que los socios de AI mueven entre un 35 y un 50 por ciento de la cifra total de AI. Puede decirse que hoy día para Europa, AI representa el 40 por ciento del sector aeroespacial. Eso creo que está claro. AI tiene problemas, como toda empresa, algunos muy serios, pero a pesar de esa dependencia de Europa es un negocio que funciona muy bien.

—¿Hay muchos españoles en AI?

—Hay bastantes y en los últimos años su número se ha incrementado mucho. La verdad es que durante los años setenta y ochenta hay que reconocer que no seguimos una política activa en cuanto a incorporar gente en AI; pero eso ha cambiado en los últimos diez años incrementándose notablemente el número de españoles y la importancia de ellos dentro de la organización.

No sé exactamente cuántos serán, calculo que del orden de las veinte personas en puestos directivos. Ha habido un cambio significativo en cuanto a calidad y cantidad en los últimos diez años.

—¿Hay becarios?

—Cada vez hay más en AI; se empieza a hablar de la “mafia española” —sonríe— y es que en los últimos diez años descubrimos que era una gran oportunidad para los jóvenes españoles el ir como becarios, igual que están haciendo los franceses, ingleses y alemanes. AI es un lugar francamente agradable, con un ambiente de trabajo muy interesante y se ha incrementado mucho el número de estudiantes españoles que van como becarios, todo hay que decirlo, aprovechando un poco la ayuda de los españoles que trabajan allí.

—¿Salen de la Escuela de Ingenieros Aeronáuticos?

—En ese sentido AI no es en absoluto gremial, no utiliza únicamente alumnos de la Escuela, pueden ser de cualquier carrera: economistas, ingenieros industriales, etc... En este sentido pueden ser becarios de cualquier tipo de carrera; es una política que tiene AI, le gusta tener becarios, porque consideran que es un factor de juventud y de animación y que además hacen un trabajo real. AI tiene una política muy abierta y está realmente utilizando a los becarios. Poco a poco diría que se ven muchos españoles jóvenes por allí. Repito,

**«A pesar de que en 1980 hubo dudas, en la actualidad nadie puede discutir que fue una buena idea incorporarnos a Airbus Industrie»**





esto es lo que ha ocurrido en los últimos diez años.

—¿Cómo final, podrías contarnos alguna anécdota?

—Las anécdotas no tienen que ser siempre divertidas, son simplemente anécdotas. Posiblemente el recuerdo más fuerte que tengo de mi estancia en AI, y tengo muchos, el suceso que más me marcó, fue un accidente que ocurrió en la sede de

Toulouse, en su campo de vuelo, cuando un avión de AI en pruebas se estrelló y no hubo supervivientes. Recuerdo que se empezó a notar en toda la sede, en sus oficinas, se veía en la gente ese sentido de fatalidad muy desagradable por la muerte de esos aviadores e ingenieros, para todos inaceptable. Nos interrogábamos con las miradas porque no podíamos comprender aquello. Este accidente para mí fue la mayor y más triste anécdota de toda mi estancia en Toulouse. No la logro olvidar.

Quiero terminar diciendo, que es la organización de Airbus y el espíritu de su gente lo que ha logrado su éxito; en este momento el 46 por ciento del mercado mundial en aviones de transporte. Este éxito no se produce por casualidad, ni por ayudas de gobiernos, se produce porque es una organización tremendamente eficaz, terriblemente dinámica, aunque la gente, como no lo sabe, sospecha de aquello que no conoce bien.



Adicionalmente es una organización tremendamente joven. Yo he descrito esto que es absolutamente verdad respecto a otros constructores aeronáuticos, como puede ser Boeing.

En una entrevista que me hicieron cuando yo estaba en Airbus, lo dije: El problema de Boeing es que es una empresa magnífica, nadie puede negarlo, pero es una empresa vieja y Airbus es el león joven y se va a llevar por delante a Boeing, en el sentido de ganarle el terreno. Es una predicción en la que acerté, en otras no, pero en esta acerté y evidentemente los hechos lo han demostrado. La incontrovertible verdad es que Airbus es una organización tremendamente dinámica, lo que ocurre es que es muy desconocida y esto levanta sospechas... pero no es casualidad donde ha llegado Airbus. Te podría decir más, pero lo dejaremos para otra ocasión ■

**«Gracias a una organización tremendamente eficaz y dinámica, unida al espíritu de sus trabajadores, Airbus ha logrado ocupar el 46% del mercado mundial de los aviones de transporte»**

**«Airbus Industrie ha supuesto para los europeos, y por tanto para CASA, aprovechar la única oportunidad que teníamos de competir en el mercado internacional del transporte aéreo de pasajeros»**