

# “Espero que IBERIA sea pronto una compañía privada que mantenga la posición que actualmente ostenta”

EDUARDO CUADRADO GARCIA  
Teniente Coronel de Aviación

Con motivo del 70 aniversario de Iberia y dado su especial momento de cara al futuro, Revista de Aeronáutica y Astronáutica ha creído oportuno solicitar la opinión autorizada de su presidente, Xabier de Irala, para que nos comente la estrategia a seguir de esta compañía española, líder en el sector del transporte aéreo.

**I**BERIA esta en un momento clave de su historia: plan estratégico, renegociación de convenios, creciente liberalización, reorganización del Grupo, presencia y/o participación en otras compañías, alianzas internacionales...¿cómo ve la botella de Iberia: medio llena o medio vacía?

—Normalmente tiendo a ser optimista y, por tanto, la veo medio llena. Pero es que además tengo suficientes datos para considerar que las cosas están saliendo de forma aceptable. De hecho algunos de los objetivos que nos marcamos en el plan director para dentro de tres años casi los hemos conseguido en el 97. Hemos conseguido un incremento espectacular en la generación de beneficios netos donde esperamos situarnos alrededor de los 9.000 millones a final de año; se han iniciado las alianzas comerciales con British y American; la programación conjunta también es un hecho y espero que de aquí a fin de año podamos cerrar las negociaciones de convenio.

—¿Qué circunstancias han conducido a la actual situación? ¿Han pesado mucho factores/obligaciones como el mantenimiento de líneas no rentables o la aventura iberoamericana?

—En la generación de ingresos y beneficios nos ha ayudado, evidentemente, el tirón de la demanda que se

**«IBERIA es una compañía líder y nunca renunciará a ese liderazgo»**

esta produciendo en el mercado aéreo, pero también la agresiva campaña comercial que iniciamos en octubre del año pasado que nos ha situado de nuevo al frente de la iniciativa en este negocio. Además, hemos ordenado nuestra presencia en las filiales iberoamericanas con la liquidación de Viasa y la venta de Ladeco.

—¿Cuáles son las líneas maestras del Plan de Futuro/Plan Trineal, que mantiene la vocación de Iberia como compañía nacional líder?

—Son una serie de objetivos básicos que en resumen pretenden vender más potenciando la comercialización; optimizar nuestras interconexiones en Barajas para sacar el máximo partido a la red; reducción general de costes, incluyendo los de

**«Para conseguir los objetivos básicos que mantengan a IBERIA como compañía nacional líder es preciso un cambio cultural que debemos ser capaces de transmitir a todos sus empleados»**

personal; conseguir una integración de las filiales; poner en marcha las alianzas internacionales y mantener una participación minoritaria en Aerolíneas Argentinas; defender la máxima cuota de mercado en el handling que como sabe está en pleno proceso de dar entrada al segundo operador y, por último, implantar en el Grupo Iberia un nuevo modelo de gestión diferenciada por actividad, donde cada una sea potenciada al máximo con el fin de que cada cual pueda responder de su negocio y así resalten las virtudes de cada cual y no se enmascaren las ineficiencias.

Para conseguir esta serie de objetivos es básico contar con el apoyo de las 26.000 personas de este Grupo y una de mis misiones consiste en hacerles ver que el entorno ya no es el mismo de antes y que no se pueden seguir haciendo las cosas de la misma manera. Eso precisa de un cambio cultural en toda la compañía que debemos ser capaces de transmitir a todos y cada uno de los empleados.

—¿Cómo analiza las relaciones de Iberia con las compañías privadas: “guerra de tarifas”?

—Es una relación de total competencia, como no podía ser de otra manera. Yo creo que la reacción comercial de Iberia durante el último año ha dejado claro quién es el líder en este mercado y ha puesto a cada uno en su sitio. Se ha acabado eso de “quítate tu que me pongo yo” con lo que insistentemente machacaban las



privadas, para acabar por entender que Iberia es la compañía líder y que nunca renunciará a ese liderazgo. Es más, espero que dentro de un par de años Iberia sea una compañía privada que siga manteniendo la posición que ahora ostenta. Dicho eso, no tenemos ningún interés en que desaparezca ninguna compañía doméstica porque por paradójico que parezca, aunque competidoras, todas aportan tráfico a la red del Grupo Iberia.

—¿Cuáles son los principales activos de Iberia para afrontar el futuro: posiciones en Miami y Barajas, Flota, Handling, Cuota en España y Penetración en Iberoamérica, política comercial...?

—Son muchos y todos relacionados con los que usted acaba de apuntar. Iberia es líder en el mercado doméstico y lo vamos a seguir siendo; tiene una posición importante en Europa; es líder en el tráfico con Iberoamérica y tiene su centro de operaciones en el aeropuerto de Barajas que desarrolla-

do hasta el final con cinco pistas supone un activo por el que muchas compañías aéreas extranjeras serían capaces de dar cualquier cosa.

—¿Qué perjuicios/reorientación les ha producido la situación del Aeropuerto de Barajas y la apertura complementaria de Torrejón?

—Por la actual situación de Barajas hemos dejado de ser la compañía aérea europea con mayor nivel de puntualidad para ser una más del montón. El daño que esto nos infiere es incalculable porque nuestros clientes sufren, se quejan y si no lo arreglamos, a la postre, dejarán de volar en nuestros aviones. Sin quitar la parte de culpa que nosotros podamos tener, la carencia de unas infraestructuras eficaces está limitando no sólo nuestra capacidad de crecimiento sino la posibilidad de satisfacer las demandas del cliente. Al final la gente se está dando cuenta de que hemos liberalizado los cielos pero no podemos aterrizar o despegar en tierra. Por lo que respecta a Torrejón creo que

no ha cumplido las expectativas que se esperaban. En cualquier caso, para Iberia nunca podía ser una opción porque nosotros somos una operadora de red, por lo que nuestros vuelos deben estar agrupados en un mismo hub y facilitar las interconexiones a los clientes.

—¿Qué incidencia estima puede tener la fusión Boeing-MDDouglas en sí misma y respecto a Airbus en la futura dotación de flotas?

—Según los datos disponibles que vamos teniendo, no mucha, porque MDDouglas hacía tiempo que había perdido peso en las carteras de pedidos de los compradores, esto es, de las compañías aéreas. No obstante, la competencia entre estos dos fabricantes siempre será beneficiosa para la industria puesto que, no se lo puedo ocultar, los compradores obtendremos mejores precios. Como sabe, estamos inmersos en un plan de renovación de flota que según las fases en que lo pongamos en marcha puede suponer una inversión entre

## **IBERIA** se prepara para la privatización

**P**ARTIENDO de lo que es hoy Iberia, se ha diseñado un plan director para el periodo 1997-1999 con vistas a situar a las compañías que integran el grupo en la mejor situación para tener éxito en un ámbito nuevo, privado y de máxima competencia. De esta forma, la nueva organización pretende que todos los recursos de vuelo se utilicen de forma conjunta y coordinada, al mismo tiempo que se implementa un nuevo modelo de gestión diferenciada para cada una de las actividades restantes, de forma que cada una de ellas sea rentable en sí misma.

Cuando se han acabado los monopolios y las ayudas estatales, sólo los servicios esenciales tienen sentido en el ámbito público. Los negocios, como el transporte aéreo, deben desenvolverse en el ámbito de lo privado, en la competencia más absoluta, el mejor y tal vez único aliciente que estimule a las empresas a superarse e innovar.

Para que Iberia tenga éxito no sólo entre los clientes, también entre los inversores, debe garantizarles una rentabilidad en línea con la que ofrecen otras compañías aéreas y otras industrias, y para ello, los beneficios de explotación del grupo deben ser de al menos 48.900 millones de pesetas en 1999, un 46 por ciento superiores a los alcanzados en 1996.

Para conseguirlo, se han definido ocho objetivos estratégicos, destinados a ganar más clientes, ser más competitivos, ofrecer un servicio de calidad, y organizarse mejor.

### **Una política comercial más agresiva y orientada al cliente**

Es una de las apuestas prioritarias de la nueva gestión. Hoy se puede decir que Iberia ha planteado una ofensiva comercial sin precedentes en su historia reciente, con el fin de aumentar los ingresos en 83.000 millones de pesetas y competir más agresivamente con las demás compañías.

Las medidas adoptadas hasta ahora han permitido aumentar los ingresos por pasaje en un 10,8 por ciento en lo que va de año, y que la demanda haya crecido en un 9 por ciento cuando la oferta sólo lo ha hecho en un 3 por ciento.

Entre las medidas tomadas destaca la comercialización de nuevas tarifas especiales como la **Estrella**, para los vuelos nacionales; promociones como la **Oferta del Mes**, para vuelos internacionales; las tarifas de última hora **Entrando en Pista**, que se ofrecen a través de Internet, o los descuentos por compra anticipada, como **Invierno Dorado**. Estas y otras medidas similares han permitido aumentar los niveles de ocupación de los vuelos en cuatro puntos, han contribuido a la mejora de los ingresos y a la recuperación de cuota de mercado.

Pensando en el pasajero de negocios, Iberia renovó su **Clase Business para vuelos europeos** a finales del año pasado, con cambios como la eliminación del asiento central en las filas de tres y la mejora de los servicios gastronómicos, y en los nuevos aviones, incorporados para largo alcance, la Clase Business y la Gran Clase priman la comodidad y el espacio, además de gozar de nuevos entretenimientos a bordo.

La compañía ha rediseñado el programa **Iberia Plus**, en el que participan 550.000 personas -85.000 más que hace un año- haciéndolo más atractivo al participar más empresas. Y ha creado la tarjeta Iberia Plus Oro para los mejores clientes, a quienes ofrece servicios exclusivos.

Iberia está incorporando nuevas tecnologías con el fin de ofrecer mejor servicio al cliente y reducir los costes de distribución: el billete electrónico, las ventas a través de Internet, o la potenciación de Serviberia para información, reserva y venta de billetes por teléfono, así como su entrega en el domicilio del pasajero o en el aeropuerto.

En el marco de esta nueva preocupación comercial podría enclavarse la inauguración de vuelos a nuevos destinos como Oslo y Helsinki, o el inicio de vuelos directos a otros como Hamburgo, Venecia, Berlín, Manchester o Santiago de Chile, por poner un ejemplo.

### **Barajas, aeropuerto clave**

Iberia representa el 65 por ciento del volumen de tráfico de este aeropuerto. Además, Barajas es su centro de operaciones y el principal aeropuerto para las conexiones de vuelos entre Europa y

300.000 y 500.000 millones de pesetas en los próximos seis años.

—¿Qué papel ve a esos proyectos de aviones de 1.000 plazas?

—Aunque los dos grandes fabricantes justifican este tipo de aviones por la gran congestión de los aeropuertos, lo cierto es que ambos han abandonado dichos proyectos y están centrados en aviones de alrededor de quinientas plazas. Creo que si se llevaran adelante, podrían traer aparejados unos problemas de logística muy difíciles de superar. ¿Se imagina los problemas que traería consigo la cancelación de uno de estos vuelos? Imagínese los que hay cuando se cancela uno de cuatrocientas plazas, que no ocurriría con uno de este calibre.

—¿Entra en sus programas de trabajo dotar a los aviones de configuraciones adecuadas para un hipotético uso militar en situaciones excepcionales que pueden requerir, por ejemplo, el transporte de cargas inusuales?

—En la mayoría de los países es práctica generalizada contemplar la

### «Por su capacidad de crecimiento, Barajas puede ser el gran aeropuerto de Europa»

posibilidad de emplear aviones comerciales para usos militares en casos de emergencia o conflicto bélico. La capacidad de la flota de las compañías aéreas se suele considerar como una capacidad de transporte de reserva.

Ahora bien, la incorporación de la última generación de aviones comerciales está reduciendo las posibilidades de aplicación a estos usos, principalmente por el diseño más sofisticado de los aviones comerciales y por el empleo de nuevos materiales y elementos de cálculo más precisos que los hacen menos apropiados pa-

ra el transporte de material pesado, típico de los equipos militares.

En cuanto a Iberia, los aviones disponibles podrían utilizarse para el transporte de personal -siempre que se utilizaran aeropuertos adecuados- y transporte de equipos que puedan ser cargados con sistemas elevadores en los tres tipos de cargueros DC-8 y en los tres Boeing 747 Combi. Los aviones de fuselaje ancho (Boeing 747, DC-10 y A-340) realizándoles algunas modificaciones técnicas en las que se tardaría algún tiempo, podrán habilitarse para el transporte de combustible.

—¿Cuál es a su juicio el futuro del Aeropuerto de Barajas? ¿Considera es mejor aumentar el número de pistas y potenciar su infraestructura o construir uno nuevo, por ejemplo, en Campo Real?

América Latina; por todo ello Barajas es también una de las principales preocupaciones de la compañía, especialmente desde que AENA decidió reducir los movimientos autorizados desde 60 a 50 a la hora.

La compañía viene reclamando que se aumente el número de vuelos autorizados, que se dé prioridad a la ampliación de Barajas y que los vuelos del Grupo se concentren en una única terminal con el fin de facilitar las conexiones. Iberia necesita que se cumplan estas tres condiciones para poder consolidar su posición como principal transportista entre Europa y América Latina.

#### La contención de costes, una preocupación permanente

Desde Iberia se entiende que en mercados y sectores liberalizados, como el transporte aéreo, y donde la competencia es cada vez mayor, la contención de los costes va a ser siempre prioritaria. En el plan actualmente en vigor, el objetivo es reducir los costes en un 15% hasta 1999.

En la actualidad negocia los convenios colectivos con el planteamiento de acordar la congelación salarial en unos colectivos y subidas inferiores al IPC en otros. Y todo ello en una empresa donde el personal aceptó reducirse los salarios una media del 8,3 por ciento en 1995, y que ha sufrido congelaciones previas y posteriores.

A pesar de las dificultades, en los costes gestionables por la compañía (personal, comerciales, servicio a bordo, mantenimiento y demás) se están logrando los objetivos, y en los nueve primeros meses de este año sólo han crecido un 1,9 por ciento. Por contra, los costes no gestionables (como impuestos, combustibles y tasas de ayuda a la navegación) han crecido un 17 por ciento.

#### Una mayor integración de las filiales

El 26 de octubre, con el inicio de la temporada de invierno, entró en vigor la programación conjunta y la integración de las redes de Iberia y



Aviaco. Todos los recursos de las compañías se han puesto al servicio del Grupo, y aviones y tripulaciones, sean de Iberia o de Aviaco, se utilizan indistintamente en cualquier ruta o destino, en función de cuáles sean los más adecuados en cada caso. Todo ello permite optimizar la utilización de los recursos y acometer una programación más extensa que cuando se programaban por separado.

La utilización conjunta de los recursos del Grupo, sumados a los que aporta la franquicia Iberia Regional/Air Nostrum, permiten disponer de una flota de 164 aviones y ofrecer hasta 700 vuelos diarios con el código Iberia. La programación coordinada de vuelos de las tres compañías facilita además el aumento de frecuencias y mejores conexiones tanto para vuelos dentro de España como con Europa y con América Latina.

Además, previo a la programación conjunta, y ligado a ella, se ha puesto en marcha la Dirección Comercial del Grupo, para comercializar de forma conjunta todos los vuelos y productos del mismo. Esta tiene ventajas indudables al situar todos los recursos bajo una estrategia única, tener más fortaleza en los mercados, más volumen de negocio y mayor capacidad de negociación con proveedores, intermediarios y clientes finales.

—Sin ninguna duda apuesto por Barajas a tope, hasta las cinco pistas. Construir un segundo aeropuerto sería una barbaridad y todas las capitales que lo han hecho se han arrepentido. Barajas puede ser el gran aeropuerto de Europa por su capacidad de crecimiento y eso significa dar cabida a ochenta millones de pasajeros al año. Barajas es un activo de un valor incalculable que además genera riqueza a la ciudad que lo alberga y que se encuentra en una situación privilegiada a quince minutos del centro y que tiene suficiente espacio para crecer.

—¿Cuál debería ser la postura de España en la gestión del espacio aéreo europeo?

—Aquella que mejor defienda los intereses de nuestra aviación comercial y de nuestros aeropuertos, teniendo en cuenta que somos el segundo mercado europeo en importancia y que cada año vienen a España más de cuarenta millones de turistas. Por tanto, debemos tener un trato en conso-

## «La postura de España en la gestión del espacio aéreo europeo debe de ser la que mejor defienda los intereses de nuestra aviación comercial y de nuestros aeropuertos»

nancia y hacer valer que la congestión aérea en Europa está de Burdeos hacia arriba y no hacia abajo. Con ello ganaríamos mucho a la hora de agilizar el tráfico aéreo en España.

—¿Cree que el control del espacio aéreo español y en particular en las aproximaciones tiene la agilidad y flexibilidad necesarias?

—No. Nuestra gente, fundamentalmente nuestros pilotos, han aportado sus soluciones a AENA y demuestran que se pueden cambiar algunos procedimientos para hacerlo todo más flexible. Es una cuestión de más medios humanos y ser más exigente en el tra-

bajo. Todo el entorno ha cambiado, no solo para las compañías aéreas, también para la gestión de las infraestructuras, que se tienen que adecuar a las demandas de los clientes.

—¿Considera la cualificación y productividad del personal de IBERIA en sus diversos niveles la más apropiada para los tiempos que se avecinan, en concreto para poder ser competitiva con otras empresas europeas?

—La cualificación de la gente en Iberia es de lo mejor que yo me he encontrado de todas las empresas en las que he trabajado. Tenemos los mejores técnicos y los mejores profesionales. Gente que sabe mucho de la empresa y que conoce bien su trabajo. Lo único que necesitan es saber adónde van, compartirlo y comprender que el mundo ha cambiado tanto que ellos tienen que cambiar sus procesos para adecuarse a la nueva circunstancia y ser competitivos. Hay que cambiar la forma de hacer las cosas y todos tenemos una responsabilidad en explicarlo y llevarlo a efecto ■

## Las alianzas estratégicas, una necesidad en los mercados globalizados

En septiembre, Iberia, firmó un acuerdo de vuelos de códigos compartidos y participación recíproca en los programas de viajeros frecuentes con American Airlines. Esto quiere decir que American e Iberia comercializarán con los códigos de ambas compañías los vuelos entre España y Estados Unidos y coordinarán sus horarios para ofrecer mejores conexiones. Además, los clientes frecuentes de Iberia conseguirán puntos cuando viajen en los vuelos de American y los de American los conseguirán cuando viajen en los vuelos de Iberia. De la misma manera, podrán utilizar esos puntos para conseguir billetes gratis en los vuelos de cualquiera de estas compañías.

Un memorando de intenciones, con características similares ha firmado Iberia con British Airways. En los próximos meses se ratificará dicho acuerdo.

Sendos acuerdos permiten aumentar sensiblemente la red, y así ofrecer a los pasajeros una mayor oferta de vuelos y unas conexiones fáciles y garantizadas. A su vez, Iberia fortalece su posición como compañía aérea líder en los tráficos entre Europa y América Latina.

## Iberoamérica, un mercado prioritario para Iberia

Una de las prioridades de gestión del nuevo plan de la compañía ha sido restablecer la normalidad en esas inversiones, acabar con las pérdidas y reforzar la posición de liderazgo en el mercado latinoamericano.

En los primeros meses de 1997, se liquida Viasa ante la cerrazón de los pilotos para aceptar el plan de viabilidad. Iberia había invertido 272 millones de dólares en la compañía venezolana, entre lo pagado por la compañía, reposiciones de pérdidas y préstamos.

También se vendió participación de Ladeco a los inversores chilenos que tenían interés en ella. Y con American Airlines se ha acordado su entrada en el accionariado de Aerolíneas Argentinas. Iberia mantendrá una participación minoritaria que le permita en el futuro obtener rentabilidad comercial de esta operación.

Esta desinversión no significa desinterés en aquellos mercados. Al contrario, siguen siendo prioritarios, aunque la compañía ha llegado

al convencimiento de que para jugar un papel destacado en ellos no es necesario invertir en compañías locales. Y así, en los próximos dos años, tiene previsto aumentar en un 50 por ciento el número de vuelos semanales que ofrece con Iberoamérica, con el fin de disponer de al menos un vuelo diario con cada una de las capitales de aquel continente.

## La competencia en handling

Iberia es el primer operador de servicios de handling (asistencia a aviones, pasajeros y equipajes) en todos los aeropuertos españoles, por concurso público. En los principales aeropuertos, AENA ha sacado un concurso público para un segundo operador de handling. En el pliego de condiciones se especifica que este segundo operador se ha de subrogar personal del primero en la misma proporción en que se lleva actividad.

Esta medida, negociada con los sindicatos mayoritarios, permite garantizar el puesto de trabajo a los trabajadores, sin que se vean afectados por la inevitable pérdida de actividad de Iberia, y además conservan las mismas condiciones que tenían en Iberia, como son sus categorías, antigüedad, salario y derechos sociales.

Por su parte, Iberia defiende su cuota de mercado con una combinación de calidad/precio y la utilización de tecnología más avanzada que el segundo operador. Está previsto que Iberia mantenga una cuota de mercado del 80%, incluyendo en esta cuota todos los vuelos del propio Grupo Iberia.

## Grupo Iberia: un nuevo modelo de gestión para triunfar

La actividad del transporte de pasajeros o carga no es la misma que la de handling, o mantenimiento de aviones... El Plan Director propone un nuevo modelo de gestión en el que cada actividad sea gestionada de forma diferente para conseguir la máxima rentabilidad de cada una de ellas.

Con estas medidas, la compañía Iberia ha conseguido ya que se tripliquen los beneficios del año pasado, que la compañía crezca a niveles desconocidos, y que goce del respeto de los competidores y la fidelidad de sus clientes.