

**TRANSPORTE**



# ÚLTIMA LLAMADA PARA IBERIA

**IAG HA DEJADO CLARO QUE SI NO MEJORA LA PRODUCTIVIDAD NO HABRÁ MÁS AVIONES NI CRECIMIENTO PARA LA AEROLÍNEA ESPAÑOLA. CON LOS RIVALES AL ACECHO, SERÁ COSTOSO RECUPERAR EL TERRENO PERDIDO SI LA MAQUINARIA NO EMPIEZA A FUNCIONAR**

**POR S. DE LA RIVA  
ILUSTRACIÓN GUILLERMO NIEBLA**

**EL 15 DE OCTUBRE, IBERIA PRESENTÓ EN** sociedad su nueva sede madrileña y la marca renovada: una letra be más estilizada y colas de aviones teñidas de rojo y amarillo, que dejan atrás la imagen que surcaba los cielos desde 1977. La compañía muda de piel. Ya no es la empresa pública de hace 36 años, aunque sus gestores, bajo el paraguas del holding IAG, todavía pelean por quitarse de encima ciertos lastres de cuando era una aerolínea de bandera.

Unas semanas antes del cambio de marca, Iberia había sorprendido al mercado con una tarifa básica, más barata, para viajeros de corto y medio radio que solo viajan con equipaje de mano. Al más puro estilo de las reinas de bajo coste EasyJet y Ryanair. La nueva imagen y la ofensiva comercial demuestran que Iberia sigue viva. Una prueba que no está de más tras un tri-

mestre turbulento para Iberia, tirando a tormentoso.

El verano ha traído noticias inquietantes en sus dos feudos históricos: Latinoamérica y el aeropuerto de Barajas, donde tiene su centro de conexión de vuelos (*hub*). El presidente de Air France-KLM, Alexandre de Juniac, se jactaba en julio en una entrevista en el diario *Expansión* de haber desbancado a la española como la principal aerolínea entre Europa y Sudamérica, después de que ésta abandonara algunas rutas porque no le resultaban rentables. Tampoco Air Europa ha perdido el tiempo. Ha sumado a su red conexiones a Cuba, República Dominicana y Uruguay. Ahora mira a Brasil y Alemania.

No puede decirse que la aerolínea presidida por Juan José Hidalgo le esté haciendo sombra a Iberia. Vuela a 34 destinos, frente a los 100 de la enseña del grupo IAG. Pero mientras que Iberia ha reducido su capacidad un 15%, Air Europa solo piensa en crecer y pide paso en Barajas. En 2014, tendrá su propio *hub* en el aeródromo madrileño. No será en la flamante T-4, donde operan Iberia y sus socios de la alianza Oneworld, pero Hidalgo contará con una T-3 renovada y con mejores conexiones con la T-1 y la T-2.

“Lo que Iberia vaya soltando, lo cogerá la competencia. Empezando por Air Europa. Es un terreno perdido que luego costará mucho recuperar”, afirma un analista del sector aeronáutico, que prefiere mantenerse en el anonimato. “Está claro que algo falla si a los demás sí les resultan rentables esas rutas”.

**EL RIESGO DE QUEDARSE ATRÁS.** Sea por falta de voluntad o de capacidad de los anteriores gestores, lo cierto es que la crisis ha pillado a Iberia con los deberes sin hacer. Su estructura es demasiado costosa para ser competitiva ante la caída de la demanda y la competencia de las *low cost*. Entre 2009 y 2012, la aerolínea española perdió 900 millones de euros, según datos de IAG, que agrupa British Airways, la *low cost* Vueling y el grupo Iberia.

Tras la fusión con la aerolínea inglesa en 2010, Iberia activó su reorganización, que necesitó de la intervención de un árbitro y de un mediador. Además de recortar capacidad, los salarios del personal se han reducido entre un 11% y un 18%.

Los pilotos lo cifran en un 26%. En 2015, habrán salido 3.141 empleados de Iberia, que hoy suma 17.700 trabajadores.

En el segundo trimestre del año las pérdidas se han reducido de 93 a 35 millones de euros, pero queda camino por recorrer. “Con la mediación no morimos, pero tampoco crecemos”, afirmaba recientemente el consejero delegado de Iberia, Luis Gallego, en una entrevista en el periódico *Cinco Días*.

Los propios pilotos, el colectivo con mayores privilegios de veto y el más combativo en la negociación, reconocen que Iberia está estancada. Lo dicen mirando el último acuerdo de renovación de flota. En septiembre, los accionistas de IAG aprobaron la compra de 36 aviones para British Airways y de 62 para Vueling. Iberia tiene que conformarse con una promesa: opciones de compra de 44 aviones para cuando haga los deberes y alcance el nivel de productividad que los gestores consideran aceptable.

¿Y eso qué implica? No tanto seguir rebajando salarios, como avanzar en eficiencia. Es difícil cuantificarlo, o, al menos, hacerlo en términos totalmente comparables. Pero en IAG toman esta referencia. “Excluyendo el gasto en combustible, los costes por AKO (asiento kilómetro ofertado) de Vueling, Easyjet o Iberia Express en el corto y medio radio están entre 3,8 y 4,2 céntimos. Nosotros superamos los siete céntimos”, apuntan en Iberia.

Cuestiones como que en un vuelo Madrid-Buenos Aires participen cuatro pilotos en lugar de tres, como ocurre en el resto de aerolíneas, aportan alguna pista de lo que marca la diferencia. Juan José Hidalgo, que no pierde comba para sacar tajada de la crisis del rival, afirmaba recientemente: “Con 44 aviones hemos hecho más horas de vuelo y operaciones en agosto que Iberia con 74. Eso habla de la eficiencia de una empresa y otra”.

El sindicato de pilotos Sepla dice tener toda la disposición del mundo para ne-

gociar. Eso sí, exige un plan de futuro para Iberia, que, entre otras cosas, pasará por asegurar nuevos aviones. “Las adjudicaciones no se hacen de un día para otro. Podríamos estar hablando de 2022”, señalan fuentes del Sepla.

Aunque Iberia ha renovado recientemente la cabina *business* de largo radio y en 2015 completará la recepción de ocho nuevos aviones, la llegada de flota de nueva generación a medio plazo sería un espaldarazo importante para la compañía.

Supondría optimizar la estructura de costes (se reduce el consumo de combustible) y mejorar el confort, un ámbito en el que Iberia suspen- de en la mente de los consumidores. La posibilidad de concretar alguna de estas opciones, de las que IAG no revela los plazos para hacerlas efectivas, debería ser un aliciente para los colectivos más inmovilistas en las negociaciones que ya están en marcha. Del acuerdo

depende que Iberia pueda ajustar costes y abrir nuevas rutas en 2014. El 15 de noviembre, día del accionista de IAG, podrían conocerse los nuevos planes.

**LÍO EN BARAJAS.** Durante ese proceso aún durará la resaca del otro frente con el que Iberia ha tenido que lidiar en las últimas

semanas. En agosto, El Prat superó por primera vez a Barajas en viajeros transportados. La caída registrada en Madrid, un 11,7% interanual, fue la mayor de entre los aeropuertos europeos que cotabilizan más de 25 millones de pasajeros anuales. Desde 2011, Barajas ha perdido un 20,4% de su tráfico.

El adelantamiento fue coyuntural. Madrid recuperó el liderato en septiembre, pasada la baza turística de

agosto, que beneficia a Barcelona. Pero fue lo suficientemente llamativo para subrayar el declive de Barajas, que acumula 20 meses consecutivos de caídas, y para poner nervioso al Gobierno, que no tardó en buscar su cabeza de turco. El ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, volvió a agitar los fantasmas del vaciamiento de

**“CON 44 AVIONES HEMOS HECHO MÁS HORAS DE VUELO Y OPERACIONES QUE IBERIA CON 74”, AFIRMAN EN AIR EUROPA**

**EL COSTE POR KILÓMETRO DE VUELING O EASYJET, SIN FUEL, ES MENOS DE 4,2 CÉNTIMOS, IBERIA SUPERA LOS SIETE**



**TRANSPORTE**

**ÚLTIMA LLAMADA  
PARA IBERIA**

Iberia por parte de British Airways y achacó los males del aeródromo madrileño a la reorganización de Iberia. "El problema no es que Iberia haya quitado vuelos. EasyJet o Ryanair han caído incluso más. La cuestión de fondo es que Madrid no está siendo un centro de atracción de visitantes", afirma José Luis Zoreda, vicepresidente del *lobby* turístico **Exceltur**, que echa en falta una acción institucional coordinada que posicione la capital en el exterior, como existe en Barcelona. "Si hubiese bofetadas por venir a Madrid, los aviones estarían por todas partes", señala Zoreda.

Es innegable que Iberia, que transportó un 31% menos de viajeros en los ocho primeros meses del año, ha tenido un papel protagonista en el declive de Barajas, que perdió un 14,8% de pasajeros en ese periodo. Pero hay más causas.

Contabilizando la aportación de la filial Iberia Express, la marca española se ha dejado en el camino la mitad de los 4,5 millones que perdió Madrid. Pero otros 1,9 millones salen del contador de las aerolíneas de bajo coste. EasyJet redujo el tráfico un 36% entre enero y agosto, y Ryanair, un 28%. La huida está directamente asociada a la subida de las tasas aeroportuarias, que se duplicaron entre 2011 y 2013, y que, se-

gún las *low cost*, se come su rentabilidad. Zoreda estima que un aumento de tasas del 115% supone 15 euros por pasajero para un vuelo de dos horas, en el que una aerolínea de bajo coste saca 60 euros. "En las rutas de largo radio, la repercusión de las tasas en los costes es pequeña, pero en recorridos más cortos, el impacto es mayor. Si el mercado es pequeño y los costes son altos, las *low cost*

no vienen. ¿Por qué siguen volando a Barcelona si allí también subieron las tasas? Tiene más turismo y hay más mercado", afirma Tomás Aranda, responsable de Transporte Aéreo de la consultora Deloitte.

**UNA CRISIS COMPARTIDA.** Hay más factores que explican la horas bajas de Madrid y también la crisis de Iberia. Su mercado se concentra en el entorno del aeropuerto, muy asociado a la actividad económica. Esa población es la que mantiene el largo radio, el más rentable para la aerolínea. Pero con la crisis hay menos empresarios que hagan viajes de negocios. Otras zonas como Francia o Reino Unido han mantenido su

masa crítica. Por eso, British Airways o Air France siguen creciendo, mientras la base española se resiente.

Iberia podría compensar la caída de demanda en el largo radio sería mejorando la aportación de viajeros con rutas de corto y medio alcance. Un negocio reñido. "La apertura de la T-4, en 2006, duplicó la capacidad de Barajas. Se abrieron las puertas a la competencia *low cost*, que encontró hueco para sus bases a las horas que querían. Se pensó en una flamante T-4 para Iberia y, de forma perversa, ha jugado en su contra. Barajas tenía que crecer, pero posiblemente fue un salto excesivo", afirma Aranda.

En un mercado que se mueve por precio, las *low cost* rompieron las fronteras. Para viajar a Colombia no había por qué ir a Madrid: podía ser más barato pasar por París. Los viajeros también han encontrado una alternativa a Barajas en el tren de alta velocidad. Un sistema cuyo déficit financia el Estado y que este año ha rebajado sus precios.

Iberia reaccionó tarde, pero lo hizo. Lanzó en marzo de 2012 Iberia Express para competir con las *low cost*. "Es una filial con unos niveles de eficiencia inmejorables y que el primer año ya ha tenido beneficios. En estos momentos está limitada a 14 aviones por el del laudo, pero, en el momento que pueda crecer, tiene un potencial impresionante", apuntan en Iberia.

El plan inicial era alcanzar una flota de 40 aviones, pero los colectivos sindicales de Iberia lograron que la mediación limitase su actividad. Iberia Express no podría suponer hasta finales de 2014 más del 25% de la capacidad de la matriz.

No es la única limitación. "La estructura y los costes de Iberia Express no partieron de cero. No tiene un esquema de bases [un aeropuerto de donde parte y al que regresa], que es parte im-

**¿NUEVOS VECINOS  
EN LA TERMINAL 4?**

El conejo en la chistera del ministro de Industria, José Manuel Soria, tras la crisis desatada por la caída del tráfico en Barajas fue anunciar la apertura de la T-4 a aerolíneas extracomunitarias. En realidad, nada le impedía haberlo hecho antes, ya que ningún contrato otorga a Iberia y sus socios la exclusividad de la terminal. De hecho, allí vuelan aerolíneas que no están encuadradas en ninguna alianza. Con la T-4 operando al 60% y el gestor Aena necesitado de ingresos para mejorar sus cuentas ante su privatización, el reto será lograr que vengan nuevos actores. Fomento ha anunciado que está en camino un plan de bonificaciones en las tasas aéreas.



portante del éxito económico del modelo *low cost*", apunta Pereda.

La polémica creación de Express ha derivado en una estrategia que algunos consideran confusa, ya que se solapa con rutas mantenidas por la marca convencional. "Tener dos aerolíneas cubriendo un trayecto con poca diferencia horaria duplica costes y no garantiza llenar los aviones", apunta un analista del sector. Tiene sus dudas sobre los buenos *yields* [ratios de ocupación] atribuidos a la filial. "Programan vuelos de Iberia y de Express con media hora de diferencia. Cancelan el de Iberia y pasan a todos al de Express. Así logras una ocupación estupenda. Pero no tiene sentido esa competencia en tu propia casa", señala.

El desbloqueo de Iberia Express es vital para Iberia y será uno de los primeros puntos sobre la mesa en la nueva ronda de negociación. Los pilotos desconfían de los planes reservados para Iberia mientras la catalana Vueling, con base en Barcelona, emerge como la niña bonita del grupo. IAG completó una opa sobre la compañía el pasado verano. Los planes le asignan una flota de 125 aviones, frente a los 70 que maneja actualmente, y, en lo que va de año, Vueling ha aumentado un 23% su oferta y un 28% los viajeros transportados, frente a la caída del 13% y el 17% de Iberia.

¿Y qué pasa con Iberia? No gustó que en la documentación de la junta en la que se aprobó la renovación de la flota se apuntara que British Airways aspiraba a crecer en las rutas hacia Asia y Sudamérica. ¿Sudamérica? ¿No era ese el papel estratégico que IAG tenía reservado a Iberia?

"Las rutas entre Europa y América Latina son el mercado natural y de referencia de Iberia y así seguirá siendo. Al igual que las rutas con el Atlántico Norte son las de referencia de British Airways. Eso no es excluyente para que ambas compañías tengamos algunos vuelos en países donde hay oportunidades. Desde la fusión, Iberia ha crecido en rutas con EEUU, con más oferta a Miami y nuevos vuelos a Los Ángeles, y ha entrado en África, en Angola y Luanda. Formamos parte del mismo grupo y ambas compañías nos

**UN GRUPO CON DISTINTAS VELOCIDADES**

Evolución enero-septiembre 2013, en porcentaje.



Fuente: IAG.

podemos aportar tráfico mutuamente", apuntan fuentes de Iberia.

**EL FUTURO DE IBERIA.** La española tiene que trabajar para ser viable con un tamaño más reducido. "No es imposible que Iberia gane tamaño, pero costará", dice Aranda. Otros piensan que Iberia puede mantener el papel que jugaba, pero bien organizado. "Reestructurar el corto y medio radio para alimentar el largo pasa por desviar tráfico de Londres, que está congestionado, y por desarrollar una estrategia doméstica sin duplicar estructuras", apunta otra analista.

Muchos se preguntan si no sería más eficiente que el mercado interno quedara en manos de Vueling. Algunos, incluso, plantean que el aporte de viajeros para el largo radio pudiera pasar por una fusión de Express y Vueling. Pero eso exigiría que la catalana pudiera operar en Madrid, una opción que ahora está vetada por los convenios de Iberia. En Iberia insisten en que son dos modelos distintos. "Son compañías complementarias. Vueling hace rutas punto a punto desde Barcelona y otros aeropuertos europeos,

mientras que Iberia Express tiene su base en Madrid y es un alimentador de la red de largo radio", señalan en Iberia. La visión es compartida por Francisco José Rodríguez, analista de Banco Sabadell. "Iberia es una marca potente y Vueling está muy consolidada en Barcelona. No veo problema en que convivan", apunta.

Lo que está claro es que toca ponerse las pilas. "O reacciona rápidamente, o las oportunidades se las quedarán otros y perderá cuota", apunta Aranda. El mercado brasileño va a aumentar sus frecuencias de vuelo, y París y Londres son los mejor posicionadas. En Iberia insisten en que si los costes se reducen, "podrán ser viables rutas y mercados que hoy no están al alcance".

Llegan meses de negociaciones y en el sector se comenta que los mensajes en defensa de la españolidad, como el del ministro Soria en la crisis de Barajas, solo sirven para dar alas a los partidarios del bloqueo. Piden responsabilidad para que todos pongan de su parte. Enfadarse y no respirar, como en los años de infancia, pueda acabar mal. Al final, no respira nadie. □