

ULRICH WACHTER, Vicepresidente de Ventas y Servicios de LUFTHANSA para Europa

‘Los clientes no deben notar el ahorro de costes’

Embarcada en una negociación a fondo para ahorrar costes en todas las áreas, incluyendo la de personal, Lufthansa se plantea desinvertir en los negocios ajenos a su meta principal de “volar y volar, y ganar dinero, lo que mejor sabemos hacer”. Este ejecutivo también avanza el objetivo de la aerolínea de que sus aviones vuelen 10 horas al día de media

Lufthansa, la aerolínea europea de más solera, no ha pasado por buenos momentos. Los atentados del 11-S hicieron mella en su actividad y recupera ahora el pulso con medidas de ajuste en las que ha implicado a todos, desde sus altos directivos hasta el último trabajador. Su única estrategia es ahora “volar y volar; lo que mejor sabemos hacer”, afirma su Vicepresidente para Europa, Ulrich Wachter.

La histórica compañía alemana ve la luz al final del túnel y se prepara para una expansión a medio plazo. Según Wachter, responsable máximo de la empresa en más de 50 países, cerrarán 2004 con unos beneficios de 300 millones de €, pese al alza de costes de combustible por la subida del petróleo.

¿ALIANZAS? ESPERAR Y VER

Los directivos de Lufthansa no piensan, por ahora, en integraciones. Así lo afirma Wachter, quien cree que las ‘low cost’ “no son una opción porque su negocio es diferente” y las grandes sólo interesan si aportan nuevas rutas, tecnología, etc.

SAVIA: ¿Venderán lo que les queda de Amadeus?
ULRICH WACHTER. Todavía tenemos un 5% de Amadeus y, por lo que sé, aunque no es mi terreno, no hay intención de vender más que el 13,2% que salió en 2003. El dinero que ganamos con la venta de parte de Amadeus lo necesitamos para equilibrar nuestros resultados. En años difíciles, como 2003, necesitábamos los fondos urgentemente.

SAVIA: Las compañías europeas han tenido participación en un GDS, acuerdos comerciales, pactos con las agencias de viajes... ¿Cuál es la estrategia de futuro para Lufthansa?

U.W. Lufthansa empezó con Amadeus hace muchos años, con tres socios, porque consideramos importante participar de una forma activa en la construc-



FOTOS: EDUARDO NIETO

ción de los sistemas GDS. Antes teníamos nuestro propio sistema de reservas, pero no cubría nuestros intereses a nivel global. Los GDS son importantes y seguimos trabajando especialmente con Amadeus, aunque también con otros, pero no es el centro de nuestro negocio, no es parte del negocio principal.

SAVIA: ¿Cuál es el centro de su negocio para salir adelante tras las estrecheces de después del 11-S?

U.W. Volar, volar y ganar dinero; y eso no sólo respecto al GDS, sino a otros negocios. Lufthansa tenía una gran participación en establecimientos hoteleros intercontinentales y hemos dejado esas inversiones. Incluso estamos pensando en vender otros negocios, como el del *catering*, porque nuestro negocio principal es el transporte de pasajeros y cargamentos.

**EL FUTURO
VUELA A ASIA**

Para la compañía alemana, el futuro del transporte aéreo "vuela a todas partes, pero Asia es la más importante. El negocio del futuro está en China, India, Japón y, más adelante, Indonesia".

SAVIA: ¿Y el 'handling'?

U.W. Ya hemos vendido nuestra compañía de *handling*, GlobeGround. Tenemos una parte aún en Alemania, porque debemos tener un buen control en nuestros aeropuertos, pero hemos vendido GlobeGround Internacional completamente. Ahora lo usamos en muchas ciudades, pero les pagamos como pagaríamos a cualquier otra compañía.

SAVIA: ¿Se puede ser rentable operando sólo en Europa o hay que mirar hacia Asia?

U.W. Nosotros somos una compañía europea, pero nos damos cuenta de que no se pueden conseguir beneficios promoviendo solamente el negocio en Europa. La mayoría de nuestros beneficios vienen de los trayectos intercontinentales, pero necesita-



✂ mos una red en Europa para alimentar la red intercontinental, junto con nuestros socios. El futuro vuela hacia todas partes, pero Asia es más importante.

SAVIA: ¿Es más fácil el negocio en Asia que en América, donde dominan British, Iberia y las líneas americanas? ¿Qué importancia concede y cómo cree que debería ser la política de cielos abiertos?

U.W. Lufthansa tiene mucho éxito en sus negocios con Norteamérica. Después de British, somos la mayor compañía aérea que vuela a Norteamérica. Pero el crecimiento y el negocio del futuro están en China, India, Japón y, más adelante, en Indonesia, un país muy grande pero todavía pobre. Así que ahora nos concentramos básicamente en crecer en Asia.

Y la política de cielos abiertos es la única opción. Nosotros no creemos en el proteccionismo sino en la competencia libre y justa. La política de la UE es buena porque no permite los subsidios fuera de la norma y lleva a esa competencia justa.

SAVIA: En Europa hay dos caminos para las alianzas: con compañías similares, como Alitalia, o con pequeñas. ¿Cuál es la postura de Lufthansa?

UN NEGOCIO NO RICO

Wachter cree que "se podría ganar más dinero" con cualquier otro negocio que con volar. Cifra la rentabilidad de las aerolíneas en un 2-3% y afirma que "ninguna industria tendría fácil vivir con eso". Pero a la vez sostiene que "eso hace que nuestro negocio sea más interesante. No rico, pero sí interesante".

U.W. Las compañías de bajo coste no son una opción para una alianza, por el momento, porque su negocio es completamente diferente. No están interesadas en formar parte de una alianza porque les limitaría a la hora de operar como lo hacen. Todas las alianzas han aprendido de las *low cost*, aunque no lo mencionen. Con respecto a las grandes, depende de si el nuevo miembro encaja dentro de la Star Alliance; es decir, si aporta nuevas redes, destinos, derechos de tráfico o tecnología. No tendría sentido incorporar una nueva compañía con la misma red que Lufthansa o SAS. Pero estamos a favor de invitar a las compañías pequeñas y regionales, porque nos ayudan a cubrir ciudades pequeñas en las que nosotros no operamos. Por eso hemos añadido como socios regionales a Croatia Airlines y Adria Airways.

SAVIA: ¿Integrar empresa con empresa es un paso posterior a compartir códigos o redes comerciales?

U.W. Buena pregunta. Hasta ahora todos los socios de Star Alliance creían firmemente en la cooperación voluntaria y los acuerdos de marketing, no en el intercambio de capitales o propiedades. En los acuerdos de marketing siempre se gana; los socios

“NO ME SORPRENDE QUE ONEWORLD TENGA TERMINAL PROPIA EN BARAJAS”

El reparto de Barajas. A este alto ejecutivo de Lufthansa la propuesta de reparto y nueva ubicación de aerolíneas en Barajas no le sorprende, aunque reconoce que “a nosotros nos dieron la terminal antigua” en Frankfurt mientras la nueva fue para otras aerolíneas. Recuerda también que, por ejemplo, en Heathrow (Londres) British Airways y Oneworld se van a quedar con la terminal nueva. “No siempre, pero sí muchas veces -dice-, ocurre que la compañía nacional se queda con la mejor parte del aeropuerto. Puede que no sea muy justo para nosotros, pero es comprensible. Iberia es el mayor cliente del aeropuerto de Barajas y entiendo que se queden con la mejor terminal. Aunque nosotros no estamos contentos, como no lo está Star Alliance”, concluye.

Wachter detalla que su situación en Munich “es diferente, porque la construcción de la terminal 2 de Munich fue iniciada y financiada por Lufthansa y es un producto conjunto del aeropuerto de Munich y Lufthansa, lo que es algo bastante único en Europa”.

Lufthansa y el mercado turístico hacia España. El Vicepresidente para Europa de la aerolínea de bandera alemana sostiene que, aunque sí transportan turistas, “no se trata de nuestro principal negocio, que son los viajes de negocios”. Menciona al respecto que “tenemos Condor, una línea charter muy importante en el turismo hacia España, con 70 vuelos a la semana sólo a Las Palmas y Tenerife”. Remarca que tienen “el negocio dividido, una decisión que se tomó hace 20 años”, con Lufthansa centrada en los viajes de negocios y Condor ocupándose del negocio de los charter y los turistas en general.

Ventas e Internet. Wachter afirma que el negocio del transporte aéreo “es ideal para venderse en Internet”. Avanza que van a desarrollar el negocio *on line* “porque si nosotros no lo hacemos, lo harán nuestros competidores y perderemos”. No obstante precisa que en Lufthansa pensaron que el *on line* coparía bastantes ventas en tres años, “pero tres o cuatro años después lo *on line* es menos de un 10% en todo el mundo, por lo que no es una amenaza para las agencias de viajes por el momento. Al menos les da tiempo para posicionarse en Internet, algo que tienen que hacer”. Pero advierte que “la próxima generación lo hará todo en Internet, un canal de distribución muy rentable, aunque no desempeñará un papel fundamental en nuestras ventas en los próximos cinco o diez años.”

sólo trabajan juntos si todos ganan con esa colaboración. Ahora estamos observando un tipo de integración diferente, el de Air France-KLM, que en el futuro, si otros socios se unen, puede obligarnos a hacer algo similar. Si eres una sola compañía, como Air France-KLM, puedes tomar las decisiones más rápidamente; se trata de un único “monedero”. Pero en Star Alliance puede llevar más tiempo porque hay que convencer a SAS, Austrian Airlines, Spanair, bmi, etc, de que hay que hacer algo y eso puede demorarse. Mientras seamos diferentes compañías, tendremos diferentes estrategias y objetivos. Puede que esto cambie en el futuro, pero ahora los directivos de Lufthansa no creen en la integración.

SAVIA: En el plano comercial, compañías como Lufthansa apuestan por su clase business. ¿Esa es la estrategia de ventas de las grandes en Europa?

U.W. En la mayoría de las rutas intercontinentales vamos a mantener tres clases, primera, *business* y turista, porque creemos en la diferenciación clara. Tenemos un nuevo producto, *business intercontinental*, con camas y entretenimiento a bordo, para ofrecer a los clientes *business* el mejor producto y

servicio. En Europa operamos con clase *business* y turista; y la primera mejoró su servicio incluso durante la crisis y desde abril de 2004 deja el asiento del medio vacío para dar mayor comodidad y que los viajeros puedan trabajar durante el vuelo. Por ahora no pensamos crear una clase más en medio, pero entendemos por qué lo han hecho otras compañías.

SAVIA: ¿En qué ahorra Lufthansa, que no ha retirado el servicio de catering gratuito a bordo?

U.W. El servicio en clase turista no lo estamos cortando como otras aerolíneas. Nosotros creemos que debemos ahorrar costes en todos los sitios, pero no en los que notan nuestros clientes. A bordo hemos hecho algunas pequeñas correcciones, pero ofrecemos un servicio a todos los pasajeros para que tengan algo de comer y de beber. No creemos que ofrecer tres clases de billete ahorre dinero, porque hay que organizar tres productos diferentes, más tripulación a bordo, un sistema de reservas para tres clases, etc. Puede ahorrarse en catering, pero hay otros costes. Lufthansa ahorra en todas las áreas. Estamos renegociando todos los contratos, incluso con nuestras compañías auxiliares como Lufthansa Technik, con los que tenemos duras negociaciones, el del *catering*, de nuestra compañía de IT (desarrollos informáticos, etc.). Mantenemos abierto el diálogo con los sindicatos en Alemania porque en diciembre finalizaron los contratos de pilotos, tripulación, personal de tierra, administración,... Nuestros directivos no les piden una bajada de sueldos pero sí que la gente sea más flexible en sus horarios de trabajo.

SAVIA: ¿Se pretende una nueva estructura laboral?

U.W. No, lo que queremos es un contrato laboral más flexible. Alemania tuvo un crecimiento económico durante 45 años y todo era fácil. Nadie tenía más vacaciones que los alemanes, ni más festivos. La vida se ha hecho muy cómoda, pero ya no somos competitivos. Y no sólo Lufthansa, también Opel, Bayer, Siemens... tienen los mismos problemas. Todos, incluidos directivos grandes y medios, como yo, necesitamos ser un poco más flexibles. Esta es una forma de aumentar la productividad.

Otro punto clave es el uso de nuestros aviones. Intentamos mejorar nuestros procesos en los aeropuertos para hacer operaciones de embarque y desembarque más rápidas y aumentar la utilización diaria de los aviones. Hemos aprendido de las *low cost*. En Ryanair, el avión está volando 13 horas al día de media; en Lufthansa, ocho y media, aunque está aumentando tras tomar algunas medidas. Nunca llegaremos a 13 horas, porque nosotros tenemos cargamento y lleva más tiempo cargarlo y descargarlo. También el facturado de maletas es más complejo. Además, algunos de nuestros pasajeros hacen escalas, van hasta Frankfurt y luego a otro sitio; es decir, tienen dos tarjetas de embarque y eso lleva tiempo. Nunca vamos a llegar a 12 ó 13 horas al día de vuelo por avión, pero si llegamos a 10 horas estaría muy bien. ●

OFERTA A LAS REGIONALES

El Vicepresidente de Lufthansa para Europa hace una invitación a las compañías pequeñas y regionales a “que empiecen a pensar en alianzas”. Sostiene que ellas, y no las ‘low cost’, “nos ayudan a cubrir ciudades pequeñas en las que no operamos”.