

Ángel Mullor. Consejero delegado de IBERIA

“Corremos el peligro de volver a la Europa de las subvenciones”

‘Queremos estar en condiciones de intervenir en el inevitable proceso de integración de compañías aéreas’

Iberia es líder en España y en los mercados que unen Europa con América Latina. Con una facturación de 4.619 millones de € en 2003 y unos beneficios netos de 146 millones de €, es la compañía de red más rentable de Europa. Por este motivo, SAVIA ha querido conocer de primera mano cuáles son sus estrategias para conservar este liderazgo y combatir las amenazas que se ciernen sobre su Plan de Negocio.

CALIDAD Y PRECIO

Iberia no renuncia a competir en precio. “Nuestro reto es ser capaces de ofrecer a cada cliente lo que en cada momento nos pide”, explica Mullor.

SAVIA: Iberia presenta excedentes de tesorería, gracias en parte a la venta de sus activos y a los buenos resultados de los últimos años, hacia dónde orienta Iberia la colocación de su tesorería? ¿Tienen previsto salir a la “compra” de nuevos activos?
ÁNGEL MULLOR: Gracias a la venta de activos no, gracias a los buenos resultados y a la correcta aplicación de los beneficios. Porque es cierto que se han vendido activos, pero al mismo tiempo estamos invirtiendo en la renovación y ampliación de nuestra



FOTOS: LAGO

flota más que nunca. Y esos beneficios han sido consecuencia de los múltiples esfuerzos realizados por esta compañía durante los últimos años y, fundamentalmente, del grado de flexibilidad del que nos hemos dotado. Los excedentes de tesorería son un "colchón financiero" necesario para cualquier empresa, y más en los tiempos que corren. La experiencia de los últimos años nos demuestra día a día lo importante que resulta la precaución y la previsión para hacer frente a los imprevistos. Evidentemente, existen negocios en los que la compañía podría estudiar invertir, pero la finalidad principal de los excedentes financieros es estar preparados para hacer frente a los altibajos del negocio y poder aprovechar las oportunidades que se presenten. Dicho esto, no hay que negar que queremos estar en condiciones de intervenir directamente en un inevitable proceso de integración del número de compañías aéreas hoy existentes en nuestros mercados.

SAVIA: En los últimos años han surgido diferentes amenazas para la aerolínea. En el largo radio, la fusión Air France-KLM. ¿Cuál es su opinión y estrategia frente a las alianzas? ¿Dónde acabará su relación con British Airways?

A. M.: Ambas compañías seguimos explorando caminos para una mayor cooperación. Por ahora, Iberia y British Airways tienen un acuerdo para desa-

¿TIEMPO DE FUSIONES?

Mullor se muestra partidario de "dar pasos más valientes" en la consolidación de grandes aerolíneas, "especialmente en Europa y ahora que las grandes compañías americanas no saben cómo salir de sus crisis, añade.

rollar conjuntamente sus rutas entre Londres Heathrow, Madrid y Barcelona que incluye la gestión conjunta de la ruta, compartiendo costes y beneficios. Esto permite que los clientes de ambas compañías se beneficien de una mayor flexibilidad en cuanto a horarios y servicios y mejora en los procesos de conexión, tanto para los clientes, como para equipajes. Tanto Iberia como British creemos que este tipo de cooperación servirá para obtener una mejor racionalización en nuestros servicios y en nuestros costes que nos permita enfrentarnos a los retos en el futuro de forma más efectiva, pero fundamentalmente es un acuerdo destinado a dar un mejor servicio a nuestros clientes.

En lo que respecta a las grandes alianzas, creo que han cumplido su papel en un periodo en el que no eran posibles las integraciones más reales. Sería conveniente dar pasos más valientes en esas consolidaciones, especialmente en Europa, y ahora que las grandes compañías americanas no saben cómo salir de sus crisis.

SAVIA: En el medio radio ¿cuál es su posición frente a las 'low cost'? ¿Cree que convergerán, desaparecerán,...?

A. M.: Las compañías con muchos años de experiencia como Iberia tienen que hacer un esfuerzo para poder competir con las nuevas compañías de bajo coste; y este esfuerzo consiste en poder ofrecer un producto que sea válido para el cliente cuya prioridad es el precio, pero sin olvidar al resto, que necesitan otro tipo de servicios. Iberia puede competir con las *low cost* con ofertas muy atractivas, a través de *Iberia.com*, pero las *low cost* nunca podrán competir con compañías como Iberia en el resto de los servicios que ofrecemos, como volar a los principales aeropuertos internacionales, variedad y número de destinos y de frecuencias, una red de vuelos interrelacionada, alianzas internacionales, servicios aeroportuarios, centros de atención e información al cliente, por citar algunas ventajas. Nosotros seguimos apostando por un servicio de calidad y para Iberia calidad significa que cada cliente obtenga de nosotros lo que busca, tanto en precio como en servicio. Ahora bien, eso no significa que no tengamos que estar atentos a todos los movimientos que se producen en este mercado y que pueden arrebatarlos clientes. Ahí está nuestro reto: ser capaces de ofrecer a nuestros clientes lo que en cada momento piden de nosotros. El peligro real para el sector está en que las compañías de red no sean capaces de compensar con incrementos de productividad y reducción de costes la erosión de ingresos que les producen las *low cost*. Esto podría producir un retraso importantísimo en la evolución de todo el transporte aéreo, con consecuencias muy graves para toda la economía.

SAVIA: En el corto radio la competencia es el AVE y la liberalización del transporte ferroviario. ¿CÓ-



mo cree que va a influir su desarrollo en el transporte aéreo y específicamente en Iberia?

A. M.: El desarrollo de las infraestructuras son parte del desarrollo de un país y, en ese sentido, son una mejora para todos, empresas incluidas, siempre que se diseñen de una manera racional. La red ferroviaria debería completar la red aérea, aportarse tráfico mutuamente, como ocurre en otros países europeos, como Alemania, en la que se han llevado a cabo experiencias pioneras como billetes conjuntos tren-avión. El AVE en España podría ser una oportunidad que aporte tráfico a las compañías en sus rutas europeas fundamentalmente, siempre que el traspaso de pasajeros sea eficaz. La manera más lógica sería, como ocurre en muchos países, que el tren llegue hasta los principales aeropuertos. Además, el tren puede ser un excelente complemento en rutas cortas, donde no tiene sentido que se cubran con aviones pero sí pueden aportarnos tráfico, como ya he dicho.

SAVIA: Alguna aerolínea de la competencia presume de “reducir costes sin que lo sufra el cliente”. ¿Qué política sigue Iberia a este respecto?

A. M.: Iberia ha llevado a cabo un gran esfuerzo para reducir costes y, a la vez, mejorar el servicio al cliente. Hoy no caben medias tintas en aviación: los ingresos por pasajero han menguado de tal manera que es necesario poner en marcha medidas que palien esta merma para seguir funcionando con rentabilidad. Pero esto no puede afectar a la calidad. Al revés. La competencia debe basarse tanto en la calidad como en los precios. La clave está en ofrecer a cada cliente lo que está buscando, porque ya no existen clientes cautivos. Ahora tienes que convencerlos cada vez que decidan coger un avión. Lo que están haciendo las *low cost* es pagar el billete de sus clientes con las subvenciones que reciben de organizaciones empresariales y gobiernos regionales; y están distorsionando la competencia. Hay que decir bien alto que cuando un gobierno local o regional subvenciona a una de estas compañías lo pagamos todos de nuestro bolsillo; y cuando hace lo mismo una organización empresarial también lo pagamos todos vía precios. Por tanto, es un sistema viciado y con truco que discrimina a los que verdaderamente creamos empleo y riqueza allí donde operamos. Corremos un serio peligro de volver, en el transporte aéreo, a la Europa de las subvenciones que creíamos felizmente desterrada.

MOSCÚ, SÍ; PEKÍN, NO

En los planes de expansión de Iberia figura ampliar su red de rutas a Moscú en 2005; pero Pekín no figura aún como nuevo destino a corto plazo. Estiman en la aerolínea que aún no sería una ruta rentable.

SAVIA: ¿Competir en calidad o en precio?

A. M.: En calidad y en precio. No se puede renunciar a ninguna. Debemos tener en cuenta el tipo de cliente al que nos dirigimos y sus prioridades.

SAVIA: Iberia ha anunciado medidas como la reducción del servicio a bordo, el cierre de la facturación con antelación, o de otra forma, mayores tiempos de espera en aeropuerto. ¿Cómo pueden influir este tipo de acciones en el consumidor final?

A. M.: Los mayores tiempos para el embarque nos los imponen los aeropuertos que no están preparados para incrementar las medidas de seguridad. Para ello deberían invertir en medios y personal, de igual forma que lo hacemos las compañías aéreas. Estamos convencidos de que conseguiremos recuperar los tiempos cuando inauguremos nuestra nueva terminal en Barajas. En cuanto al cambio del servicio a bordo en los vuelos cortos, se trata de ofrecer al cliente un servicio personalizado en el que cada uno pague sólo por lo que desea consumir y, aunque todavía tenemos evidentes carencias que hay que corregir, creo que estamos en el camino correcto.

SAVIA: ¿Cuáles son sus estrategias de expansión? ¿Iniciará Iberia la operación de su ruta Madrid-Pekín?

A. M.: Las líneas estratégicas de actuación van a seguir siendo las que se marcaban en el Plan Director 2003-2005: la calidad, la competitividad, la rentabilidad, el liderazgo en los mercados estratégicos y la reducción de costes. Más concretamente, se busca mantener el liderazgo en las rutas entre Europa y América Latina, potenciando la clase *business* y las conexiones, además de potenciar la oferta competitiva en el “punto a punto” doméstico y europeo y consolidar una base de costes competitiva. En 2004 iniciamos nuevas rutas directas a América Latina, que es nuestro mercado prioritario, pero también sumamos nuevos destinos a nuestra red, como Marrakech o Lagos y, ahora en 2005, Moscú.

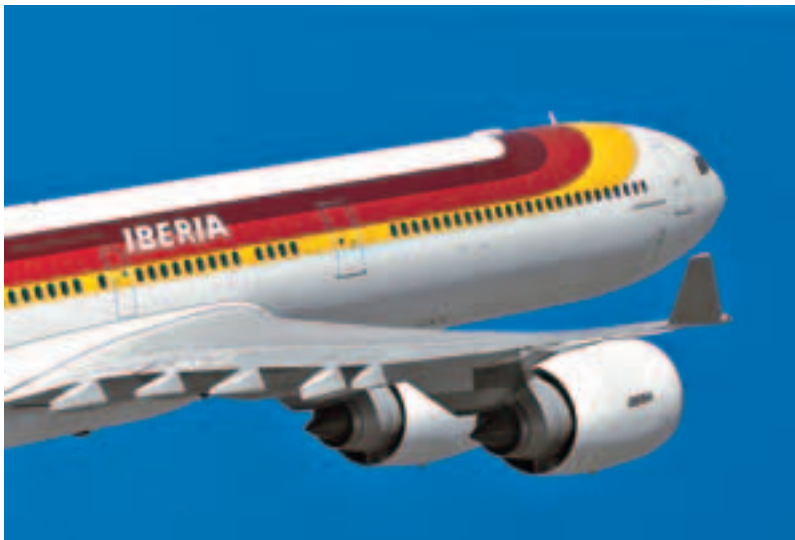
En cuanto a Pekín, no es un nuevo destino a corto plazo. Estudiamos de cerca la evolución de China pero, hoy por hoy, no cumple las expectativas necesarias, ni en tráfico de negocios ni de ocio, como para que sea rentable abrir una nueva ruta.

SAVIA: ¿La agencia de viajes, el GDS o Internet? ¿Cuáles son sus estrategias en estos tres ámbitos?

A. M.: Cada medio de distribución tiene su público, y cada uno de ellos tiene que saber cómo sumar valor al producto que ofrece. La estrategia en cada uno de ellos debe basarse en buscar fórmulas imaginativas que atraigan al consumidor: precio, servicio personalizado, inmediatez... Hay muchas fórmulas en las que se puede trabajar para convencer a potenciales clientes.

SAVIA: ¿Que opinión le merece la adjudicación de la nueva terminal de Barajas a Iberia? ¿Cuál

‘Lo que están haciendo las ‘low cost’ es pagar el billete de sus clientes con las subvenciones que reciben. Y están distorsionando la competencia’



es el coste del traslado para la compañía y sus socios de Oneworld? ¿Y las ventajas?

A. M.: Para nosotros lo importante es contar con el espacio suficiente para crecer, y, desde ese punto de vista, el nuevo aeropuerto lo tiene; por tanto, damos la bienvenida a la decisión del Gobierno, en la que por fin se ha impuesto la racionalidad.

En cuanto a los costes, no serán en absoluto despreciables: el traslado costará a la compañía en torno a 20 millones de €, a los que habrá que sumar otros 35 millones anuales destinados a cubrir la necesidad de ampliar activos de personal y de equipos por la distancia entre la terminal 4 y su satélite, y éstas con la terminal de carga, que se encuentra a unos 11,5 kilómetros.

SAVIA: ¿Cómo resolverán los problemas de acceso de sus clientes, particularmente el del Metro?

A. M.: Habrá servicio de Metro a la T4. Lo contrario sería una irresponsabilidad absoluta de determinados gestores. La mejor y una de las mayores obras de infraestructura del país no puede quedarse aislada. Este es un punto en el que coinciden todos los involucrados.

SAVIA: ¿Cuál es la posición y estrategia de Iberia ante la liberalización del 'handling' y cómo le afectará la entrada de nuevos participantes?

A. M.: En Iberia hay casi 10.000 personas dedicadas a este trabajo. Por lo tanto, es uno de los grandes problemas a los que nos enfrentamos. Si las cosas se hacen bien, atendiendo a los intereses del transporte aéreo de nuestro país, el *handling* continuará realizándose con niveles de calidad cada vez mayores –notablemente superiores a los que imperan en otros aeropuertos europeos– y finalizaremos una transición ordenada hacia un sector en plena competencia. No hay que olvidar que hoy estamos por delante de casi todos los países de nuestro entorno en la liberalización del *handling*.

CONTRA LOS COMPLEJOS

Mullor asegura que en la liberalización del 'handling' estamos por delante de muchos en Europa y pide que no se ceda ante los grupos ajenos al transporte aéreo "que quieren poner patas arriba el sector". Pide poner coto al complejo de "tener que ser más liberales que nadie" porque podría incidir en la calidad de los servicios..

Pero existe el riesgo real de ceder a las presiones de todos aquellos grupos –ajenos al transporte aéreo– que quieren entrar a poner patas arriba el sector, sustituyendo empleos seguros y estables por otras fórmulas, lo cual tiene que mucho que ver con la calidad. No hay que oponerse a un aumento de la competencia, que es siempre bienvenida, pero sí a los complejos de que tenemos que ser más liberales que nadie y al final desmantelamos nuestras empresas estúpidamente.

Respecto de Iberia, no tengo duda de que va a seguir siendo la mejor opción de *handling* para el conjunto de aeropuertos españoles puesto que cuenta con la logística necesaria para poder hacer una oferta competitiva en todos ellos, además del equipo humano más experimentado. En cualquier caso, estamos preparados para competir en este negocio, como lo venimos demostrando desde hace tiempo.

SAVIA: Por último, Iberia ha recibido (el 18 de noviembre) el premio "Mi cartera INVERSIÓN 2004 al buen gobierno corporativo". ¿Qué significa ese reconocimiento para una aerolínea en tiempos tan turbulentos para sus finanzas?

A. M.: Iberia se guía por principios de eficacia, responsabilidad y transparencia y ha aplicado, creo que de manera muy acertada, las buenas prácticas exigibles a todas las compañías que coticen y las recomendaciones de los informes Olivencia y de la Comisión Aldama. Es una compañía transparente en cuanto al sistema de retribución de sus consejeros y directivos, la composición y funcionamiento de su Consejo de Administración, y el rigor, calidad y rapidez de la información que ofrece a sus accionistas.

Además, la compañía publica un Informe Anual que constituye por sí mismo una vía de comunicación con el accionista que incluye, además de los estados financieros de la compañía, una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y un Informe Anual de Gobierno Corporativo que ofrece la información más relevante de la gestión de la misma. El día a día de esta información se cubre a través de un departamento creado para la atención a los accionistas, que se ocupa también de atender a los analistas y a los organismos reguladores de los mercados bursátiles. Además, se ha renovado recientemente la página *web* de la compañía para incluir nuevos contenidos y facilitar el acceso a la información de accionistas e inversores.

Iberia se siente especialmente orgullosa de este premio por el prestigio de las personas que formaban el jurado, todos ellos profesionales de reconocido prestigio: Enrique Aldama (que actuó como presidente del jurado), Manuel Olivencia (presidente de la Comisión Especial de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades), Antonio Zoido (Presidente de Bolsas y Mercados Españoles) y Carlos Berzosa (Rector de la Universidad Complutense de Madrid), entre otros. ■